

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS
PÚBLICOS DE QUITO, CASO: ORGANISMO DE CONTROL DE LA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDREA PATRICIA DE LA TORRE BOLAÑOS

DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN J., MGTR

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr

INFORMANTES:

Lcda. Lilia Terán

Psic. Katia Naranjo, Mgtr

DEDICATORIA

Dedico la presente disertación a mis padres, a mi familia y amigos por ser el pilar fundamental y apoyo constante en mi vida y en las metas que me he trazado. Sin ellos no hubiera podido alcanzar todo lo que he conseguido.

Andrea

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y guiarme por el camino del bien, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante venciendo los obstáculos y alcanzando mis sueños.

A mis padres, por todas las enseñanzas, consejos y valores que me han inculcado a lo largo de mi vida para ser la persona que hoy soy.

A mi tía, por ser como mi segunda mamá ya que siempre ha estado conmigo para compartir mis alegrías, ilusiones, preocupaciones y tristezas.

A mi ñaña, por ser mi fuente de energía y por saberme escuchar y dar consejos muy útiles en todo momento.

A mi enamorado, por apoyarme y haber compartido lindos momentos, por su amor, comprensión y paciencia.

Al Staff de profesores de la FCAC de la PUCE, por contribuir al fortalecimiento de mis conocimientos en el campo teórico, práctico y de investigación.

Andrea

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN, 4

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 4
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 7
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 8
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 8
 - 1.4.1 Objetivo General, 8**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 8**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 9
 - 1.5.1 Justificación Metodológica, 14**
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 16**
 - 1.5.3 Justificación Práctica, 16**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 17

2 MARCO METODOLÓGICO, 21

- 2.1 METODOLOGÍA, 21
 - 2.1.1 Método de Investigación, 21**
 - 2.1.2 Método Estadístico, 22**
 - 2.1.2.1 Elaboración de la Escala de Likert, 23
 - 2.1.2.2 Construcción de la Escala de Likert, 24
 - 2.1.3 Fuentes de Información, 25**
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 25
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 27
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 27
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 28

3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS. LA ANTERIOR, 29

- 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL, 29
 - 3.1.1 Presupuesto General del Estado, 30**
 - 3.1.2 Políticas y Legislación, 37**
 - 3.1.2.1 Políticas Económicas, 37
 - 3.1.2.2 Políticas Tributarias, 41
 - 3.1.2.3 Políticas Socioculturales, 42
 - 3.1.2.4 Políticas Ambientales, 43
 - 3.1.3 Servicios, 43**
 - 3.1.4 Migración, 45**
- 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO, 47
- 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO, 49

4 EL ORGANISMO DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS, 51

4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 51

4.1.1 Plan Estratégico Institucional, 62

4.1.1.1 Misión, 63

4.1.1.2 Visión, 64

4.1.1.3 Valores Institucionales, 64

4.1.1.4 FODA, 65

4.1.1.5 Objetivos Estratégicos, 66

4.1.1.6 Planificación Estratégica por Áreas Claves, 68

4.1.2 Funcionarios Públicos, 77

4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, 78

4.1.2.2 Otros Funcionarios, 85

4.1.3 Políticas Institucionales, 85

4.1.4 Escala Salarial, 87

4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO, 92

4.2.1 Contexto Económico, 92

4.2.2 Contexto Social, 93

4.2.3 Contexto Político, 96

5 HABILIDADES GERENCIALES, 99

5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN, 99

5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores, 103

5.1.1.1 Deseo de obtener Logros en el Trabajo, 104

5.1.1.2 Asumir Riesgos, 105

5.1.1.3 Compromiso con la Organización y su Misión, 106

5.1.1.4 Liderazgo, 107

5.1.1.5 Deseo de Trabajar a Través de Personas, 107

5.1.1.6 Grado de Dedicación a su Carrera, 108

5.1.1.7 Deseo de un Alto Nivel de Responsabilidad, 108

5.1.1.8 Orientación a la Supervisión y Control, 109

5.1.1.9 Autoconfianza, 109

5.1.1.10 Pensamiento Estratégico, 110

5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas, 111

5.1.2.1 Identificación de Problemas en Situaciones Complejas y Ambiguas, 111

5.1.2.2 Visión Prospectiva, 112

5.1.2.3 Pensamiento Crítico, 113

5.1.2.4 Evaluar la Validez de la Información Presentada por el Equipo de Trabajo, 113

5.1.2.5 Solución de Problemas – Toma de Decisiones, 114

5.1.2.6 Aprender Rápidamente a Partir de la Experiencia, 116

5.1.2.7 Darse Cuenta Rápidamente de la Información que Necesita para Resolver un Problema en Particular, 117

5.1.2.8 Creatividad – Ingenio, 117

5.1.2.9 Aprendizaje Continuo, 119

5.1.2.10 Autoevaluación, 119

	5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales, 12020
	5.1.3.1 Trabajo en Equipo, 121
	5.1.3.2 Comunicación, 122
	5.1.3.3 Selección de Colaboradores, 123
	5.1.3.4 Desarrollo Personal y Profesional de los Colaboradores, 124
	5.1.3.5 Confianza con los Colaboradores, 125
	5.1.3.6 Expresar los Sentimientos en Forma Clara, 125
	5.1.3.7 Desarrollar Relaciones Abiertas y de Confianza con los Subordinados, 126
	5.1.3.8 Enriquecimiento en los Puestos de Trabajo, 127
	5.1.3.9 Saber Escuchar, 127
	5.1.3.10 Sentido de Efectividad, 128
	5.1.3.11 Facilitador, 129
	5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales, 130
	5.1.4.1 Adaptabilidad, 130
	5.1.4.2 Tolerancia respecto de la Ambigüedad, 131
	5.1.4.3 Adaptación al Cambio, 132
	5.1.4.4 Responsabilidad Social, 133
	5.1.4.5 Integridad y Comportamiento Ético, 134
	5.1.4.6 Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Personal, 135
	5.1.4.7 Seguir Avanzando Después de Una Experiencia de Fracaso, 136
	5.1.4.8 Empatía e Influencia, 137
	5.1.4.9 Seguridad, 137
	5.1.4.10 Resiliencia, 138
	5.1.4.11 Humildad y Sencillez, 139
	5.1.4.12 Habilidad para Despedir a Alguien, 1399
5.2	ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER, 140
	5.2.1 Principales Aportes a la Administración, 142
	5.2.1.1 Escuela Estructuralista, 142
	5.2.1.2 Burocracia, 142
5.3	ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES, 147
5.4	DEL BURÓCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR, 155
6	HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ORGANISMO DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 158
6.1	GRÁFICOS GENERALES, 158
	6.1.1 Nivel Jerárquico Superior, 158
	6.1.2 Sexo, 159
	6.1.3 Rango de Edad, 160
	6.1.4 Años de Experiencia, 161
	6.1.5 Formación Académica más Alta, 162
	6.1.6 Perfil Profesional, 164
	6.1.7 Número de Empleados en la Institución, 165
	6.1.8 Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones, 166
	6.1.9 Antigüedad en la Institución, 167
	6.1.10 Ecuatorianos de Nacimiento, 169
	6.1.11 Participación en Concurso de Merecimiento, 170

6.2	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 171
6.2.1	Motivación y Valores, 171
6.2.2	Analíticas, 173
6.2.3	Interpersonales, 175
6.2.4	Emocionales, 177
6.2.5	Presencia de Habilidades, 179
6.3	LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES, 180
6.4	COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 183
6.4.1	Habilidades Gerenciales con Respecto al Nivel Jerárquico Superior, 183
6.4.2	Habilidades Gerenciales con Respecto al Sexo, 184
6.4.3	Habilidades Gerenciales con Respecto al Rango de Edad, 185
6.4.4	Habilidades Gerenciales con Respecto a los Años de Experiencia, 187
6.4.5	Habilidades Gerenciales con Respecto a la Formación Académica, 188
6.4.6	Habilidades Gerenciales con Respecto al Perfil Profesional, 189
6.4.7	Habilidades Gerenciales con Respecto a la Antigüedad en la Institución, 190
6.5	LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS, 191
6.6	TOP TEN DE SUBHABILIDADES, 192
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 194
7.1	CONCLUSIONES, 194
7.2	RECOMENDACIONES, 201
	GLOSARIO DE TÉRMINOS, 204
	BIBLIOGRAFÍA, 215
	ANEXOS, 220
	ANEXO 1, 221
	ANEXO 2, 223

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1:	Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, 18
CUADRO N° 2:	Análisis FODA, 65
CUADRO N° 3:	Funcionarios Públicos Con Nivel Jerárquico Superior (Aplicación Encuesta), 80
CUADRO N° 4:	Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior (Actual Organigrama), 83
CUADRO N° 5:	Escala Salarial (Funcionarios Públicos), 88
CUADRO N° 6:	Escala Salarial (Puestos Profesionales y No Profesionales), 89
CUADRO N° 7:	Escala Salarial Nivel Jerárquico Superior – Superintendencia de Bancos y Seguros, 90
CUADRO N° 8:	Nivel Jerárquico Superior, 158
CUADRO N° 9:	Sexo, 159
CUADRO N° 10:	Rango de Edad, 160
CUADRO N° 11:	Años de Experiencia, 161
CUADRO N° 12:	Formación Académica Más Alta, 163
CUADRO N° 13:	Perfil Profesional, 164
CUADRO N° 14:	Número de Empleados en la Institución, 165
CUADRO N° 15:	Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones, 166
CUADRO N° 16:	Antigüedad en la Institución, 168
CUADRO N° 17:	Ecuatorianos de Nacimiento, 169
CUADRO N° 18:	Participación Concurso de Merecimiento, 170
CUADRO N° 19:	Subhabilidades Motivacionales y de Valores, 171
CUADRO N° 20:	Subhabilidades Analíticas, 173
CUADRO N° 21:	Subhabilidades Interpersonales, 175
CUADRO N° 22:	Subhabilidades Emocionales, 177
CUADRO N° 23:	Presencia de Habilidades Gerenciales, 179
CUADRO N° 24:	Subhabilidades Más Predominantes, 181
CUADRO N° 25:	Subhabilidades Menos Aplicadas, 191
CUADRO N° 26:	Top Ten de Subhabilidades, 193

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- GRÁFICO N° 1: Organigrama Matricial del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 54
- GRÁFICO N° 2: Organigrama de Posición de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 58
- GRÁFICO N° 3: Nivel Jerárquico Superior, 158
- GRÁFICO N° 4: Sexo, 159
- GRÁFICO N° 5: Rango de Edad, 160
- GRÁFICO N° 6: Años de Experiencia, 161
- GRÁFICO N° 7: Formación Académica Más Alta, 162
- GRÁFICO N° 8: Perfil Profesional, 164
- GRÁFICO N° 9: Número de Empleados en la Institución, 165
- GRÁFICO N° 10: Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones, 166
- GRÁFICO N° 11: Antigüedad en la Institución, 167
- GRÁFICO N° 12: Ecuatorianos de Nacimiento, 169
- GRÁFICO N° 13: Participación Concurso de Merecimiento, 170
- GRÁFICO N° 14: Subhabilidades Motivacionales y de Valores, 171
- GRÁFICO N° 15: Subhabilidades Analíticas, 173
- GRÁFICO N° 16: Subhabilidades Interpersonales, 175
- GRÁFICO N° 17: Subhabilidades Emocionales, 177
- GRÁFICO N° 18: Presencia de Habilidades Gerenciales, 179
- GRÁFICO N° 19: Subhabilidades Más Predominantes, 180
- GRÁFICO N° 20: habilidades Gerenciales Con Respecto al Nivel Jerárquico Superior, 183
- GRÁFICO N° 21: Habilidad Gerencial Con Respecto al Sexo, 184
- GRÁFICO N° 22: Habilidades Gerenciales Con Respecto al Rango de Edad, 185
- GRÁFICO N° 23: Habilidades Gerenciales Con Respecto a los Años de Experiencia, 187
- GRÁFICO N° 24: Habilidades Gerenciales Con Respecto a la Formación Académica, 188
- GRÁFICO N° 25: Habilidades Gerenciales Con Respecto a la Perfil Profesional, 189
- GRÁFICO N° 26: Habilidades Gerenciales Con Respecto a los Años de Antigüedad en la Institución, 190
- GRÁFICO N° 27: Subhabilidades Menos Aplicadas, 191
- GRÁFICO N° 28: Top Ten de Subhabilidades, 192

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo identificar la presencia de las habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de la ciudad de Quito con nivel jerárquico superior en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en base al estudio realizado por Edgar Schein, acerca de las habilidades gerenciales que son indispensables en un directivo.

En la actualidad, el sector público del país ha tenido una gran transformación en cuanto a su estructura organizacional, siendo el principal factor para que los servidores de nivel jerárquico superior cambien su ideología del funcionario burocrático al funcionario innovador, con la finalidad de mejorar los procesos, procedimientos y políticas de las instituciones públicas para brindar productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía.

En esta investigación se analizó la influencia que tienen las cuatro habilidades gerenciales (motivacionales y de valores, analíticas, interpersonales y emocionales) en los directivos del Organismo de Control estudiado, con el propósito de alcanzar el desarrollo organizacional ya que éste contribuye a la consecución de las metas y objetivos planteados, además de la toma de decisiones efectivas y eficaces.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Sector Público ha tenido cambios fundamentales en cuanto a la administración pública, debido a que se ha transformado la estructura organizacional y la forma de dirigir para poder operar en un mundo globalizado con los nuevos avances de la ciencia y la tecnología, y para ello, es indispensable que el factor humano se encuentre capacitado y comprometido con la institución a la cual pertenece y cumpla con el deber de servir a la ciudadanía. Por esta razón, las personas que ocupan cargos de alta jerarquía dentro de una organización deben poseer las aptitudes, cualidades y habilidades necesarias para responder frente a los cambios que se presenten.

En esta investigación se identificó el grado de dominio de una muestra de funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, sobre las habilidades gerenciales claves que son necesarias para desempeñar estos cargos.

Para realizar este estudio se desarrollaron siete capítulos, el primero de ellos, trata sobre los aspectos generales de la investigación como el planteamiento del problema, justificación e importancia y delimitación de la investigación.

El segundo capítulo abarca sobre la metodología de la investigación, en el cual se detalla que se aplicó el método inductivo – deductivo con procedimiento cualitativo, el cual permitió comprobar la hipótesis planteada.

En el tercer capítulo, se realizó una comparación de la anterior constitución con la que se encuentra vigente, haciendo énfasis en el Plan Nacional de Desarrollo basado en el Buen Vivir, donde el ser humano es el elemento fundamental dentro de la sociedad.

El cuarto capítulo se centra en el estudio del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el cual se analiza la estructura organizacional, planificación estratégica, políticas institucionales, escala salarial y sobre todo se determinaron los funcionarios con nivel jerárquico superior dentro de la institución. Adicionalmente, se identifican los principales aportes que ha realizado la organización en el contexto económico, político y social.

En el quinto capítulo, se investigó acerca de las habilidades y subhabilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein (motivacionales y de valores, analíticas, interpersonales y emocionales), así como también, el enfoque de otros autores sobre el desempeño de las funciones administrativas, principalmente sobre el enfoque de Max Weber, el mismo que detalla los aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento en las organizaciones.

En el sexto capítulo, se analizaron los resultados obtenidos de la encuesta, los mismos que permitieron identificar la presencia de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en el Organismo de Control estudiado; así como también se evidenciaron las habilidades más predominantes y menos utilizadas por los servidores públicos.

Finalmente, en el capítulo séptimo se detallan las conclusiones y recomendaciones, las cuales afirman la hipótesis planteada en el estudio de investigación, donde las habilidades

gerenciales son necesarias para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el organismo estudiado.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Estado Ecuatoriano durante los últimos años, ha tenido un giro importante en cuanto a su planificación y estructura organizacional, debido al nuevo enfoque de la Función Ejecutiva, que se ha basado en la renovación de los Ministerios, Organismos de Control y Direcciones del Estado.

Esta renovación consiste en un cambio organizacional con la finalidad que el Estado Ecuatoriano tenga bases y fundamentos para poder operar en un mundo globalizado con nuevas tendencias, ideologías y tecnología. Por esta razón, ha surgido la necesidad de romper con el esquema actual y transformarlo en uno más productivo y competitivo para coordinar las actividades y controlar las acciones de todos sus integrantes; a través de estrategias y habilidades empresariales como la descentralización, cadena de mando, liderazgo, comunicación abierta, toma de decisiones oportunas e información transparente y confiable.

Para todo cambio organizacional, se requiere contar con un equipo humano comprometido, que se encuentre correctamente informado de los nuevos objetivos y metas que pretende alcanzar la entidad; con el propósito de tener personas proactivas con habilidades para generar nuevas prácticas de acción, a través del conocimiento de la conducta de los individuos y del desarrollo organizacional.

El recurso humano, es uno de los factores más importantes para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, por esta razón, el Estado ha concientizado que los servidores públicos deben tener una formación y capacitación de calidad, con el propósito de formar funcionarios públicos con capacidad analítica para estudiar los problemas que afectan al país y diseñar políticas de solución a esos problemas, basándose en las habilidades gerenciales establecidas por Schein.

El nuevo enfoque de la Administración Pública, tiene el objetivo de satisfacer las necesidades políticas, económicas y sociales del país, a través de la prestación de servicios eficaces y eficientes. Para ello, es de vital importancia que los servidores públicos, especialmente, los funcionarios de alto mando, tengan habilidades gerenciales para asumir funciones, responsabilidades, toma de decisiones y ejecución de actividades.

De ahí que el desarrollo de esta investigación se centró, en identificar la presencia de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Quito. Con este estudio se espera contribuir a la institución objeto del estudio para que posea datos confiables acerca de las habilidades gerenciales presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior y esto les permita a su vez mejorar a futuro su accionar.

La Superintendencia de Bancos y Seguros fue creada el 6 de Septiembre de 1927, en el Gobierno del Presidente Isidro Ayora, gracias a la Misión del doctor Edwin Kemmerer, ya que emitió la Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco

Hipotecario y la Ley Orgánica del Banco Central; las cuales contribuyeron a que se forme una estructura sólida financiera a nivel nacional, generando una completa transformación en el sector financiero tanto público como privado.

Hoy en día, la Superintendencia de Bancos y Seguros, no solo se encuentra encargada del control del sistema financiero; sino también de la regulación de las empresas de seguros y reaseguros y de las organizaciones de seguridad social. Este organismo de control desempeña un papel importante dentro de la sociedad ya que emite normas y reglamentos para verificar el funcionamiento de las instituciones que se encuentran a su cargo; así como también la supervisión del cumplimiento de dichas normas y reglamentos. Es así, como el artículo 309 de la Constitución del Ecuador señala:

El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.¹

Por esta razón, la Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo de control autónomo que centra sus actividades en la supervisión y control de las operaciones que efectúan las entidades del sector financiero tanto público como privado, las instituciones privadas de seguros y reaseguros, y entidades de seguridad social del país; para velar por la transparencia, solidez y protección de los intereses del público; basándose en la estrategia de la cadena de valor integrada en todos los niveles

¹ ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. *Sesión Octava- Sistema Financiero*. Consulta: 26/03/2011; 17:00.

jerárquicos de la institución, la cual ha sido liderada por la máxima autoridad que actualmente es el Ab. Pedro Solines Chacón.

Este nuevo enfoque de organización administrativa busca obtener la máxima rentabilidad en los productos y servicios que ofrece, eliminando la duplicación de actividades y manteniendo la buena relación entre las diferentes áreas que la integran.

Además, es importante mencionar que la Ley de Régimen Monetario y el Banco del Estado, especifican que la Superintendencia de Bancos y Seguros tiene la función de controlar las operaciones administrativas y financieras del Banco Central del Ecuador.

Es así como la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituye un factor fundamental en la Administración Pública del país, debido a que se encarga de controlar con autonomía y efectividad a las instituciones que las supervisa, impulsando el desarrollo del país.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de Quito con nivel jerárquico superior, en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Por qué las habilidades gerenciales pueden marcar la diferencia en el liderazgo de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros?
- ¿Cuál habilidad de las propuestas por Edgar Schein tiene menor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros?
- ¿Cuál habilidad de las propuestas por Edgar Schein tiene mayor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Identificar la presencia de las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la ciudad de Quito, año 2011; de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas que presentan los funcionarios de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- Determinar por medio de la investigación las habilidades motivacionales y de valores que dominan los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Establecer las habilidades interpersonales que se destacan en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Conocer las habilidades emocionales que predominan en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Reconocer las habilidades más utilizadas y menos utilizadas en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Distinguir las habilidades gerenciales en relación al nivel jerárquico superior, género, rango de edad, años de experiencia, formación académica, perfil profesional y años de antigüedad en la Superintendencia de Bancos y Seguros.²

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La Administración Pública, se ha caracterizado por tener debilidades bien marcadas en los diferentes gobiernos debido a la inestabilidad política y económica del país. Sin embargo, esta perspectiva ha tenido un cambio radical gracias al Gobierno actual, porque ha conseguido que la Función Ejecutiva se fundamente en parámetros de calidad, eficiencia, eficacia, descentralización, transparencia de la información y evaluación; pero sobre todo en el principio del “Buen Vivir”, para obtener un crecimiento y desarrollo de la sociedad en todos sus ámbitos.

Por esta razón, es necesario que la ciudadanía obtenga un conocimiento acerca de la administración, organización, dirección y control del Organismo de la Superintendencia de Bancos y Seguros; así como conocer su estructura

² F., JARRÍN. *Esquema de Presentación, Proyecto de Investigación, Habilidades Gerenciales Sector Público*. Consulta: 26/03/2011; 17:30.

organizacional. Para ello, es indispensable conocer las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior.

Mediante la presente investigación, se realizó un estudio para identificar la presencia de habilidades gerenciales determinadas por Edgar Schein, en los funcionarios públicos del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con el propósito que los funcionarios sigan perfeccionando sus habilidades de acuerdo a la cultura organizacional de la institución.

El objetivo fue conocer las habilidades gerenciales con las que cuentan los servidores públicos para determinar la forma en que realizan la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, y de esta manera impulsar el perfeccionamiento de las habilidades gerenciales que practican y generar la aplicación de nuevas habilidades que permitan el desarrollo de la institución en todos sus aspectos.

- **Importancia del Proyecto**

Los cambios que se han venido efectuando en el entorno y la globalización han permitido que los enfoques gerenciales sean modificados de acuerdo al medio en que estos se producen; por lo tanto, los gerentes deben estar preparados para enfrentarse a los retos que se susciten. Para ello, es indispensable que los funcionarios públicos con alto nivel jerárquico posean destrezas para gerenciar con flexibilidad, disposición para el cambio e innovación constante.

“Las empresas requieren de una gerencia proactiva, creativa, que conozca, y domine los conocimientos modernos de la ciencia administrativa, capaz de ser aplicados en función del desarrollo y éxito de la gerencia en donde labora.”³

Como se ha mencionado, el Organismo de Control en estudio es de suma representación en el contexto del país ya que regula las actividades y operaciones de las instituciones financieras públicas y privadas, compañías de seguros y reaseguros e instituciones de seguridad social; cuya finalidad es brindar confianza, seguridad y transparencia a la sociedad en general, a través de una adecuada administración integral de los riesgos.

Tomando en cuenta la importancia de esta entidad, es indispensable que los funcionarios de nivel jerárquico superior, cuenten con una sólida formación profesional y experiencia enriquecedora con el propósito que interpreten, comprendan y anticipen los cambios que se produzcan dentro del ámbito en el cual se desenvuelven y de esta forma alcanzar el desarrollo nacional en todos sus ámbitos. En resumen, la realización de esta investigación es importante para determinar la presencia de las habilidades gerenciales establecidas por Edgar Schein en los funcionarios públicos.

- **Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad**

Las Empresas Públicas cuentan con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información (LOTAIP), que garantiza la transparencia y acceso a

³ C., MORA. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/ladnuretos.htm>]. *El Administrador ante los Nuevos Retos*. Consulta: 27/03/2011; 09:30.

la información; así como también, la rendición de cuentas sobre la administración pública. Sin embargo, la aplicación de esta Ley estará completa únicamente cuando las empresas del Estado cumplan con esta disposición y la ciudadanía conozca y utilice dicha información.

Por tal motivo, es indispensable que tanto los medios de comunicación como las Universidades, promuevan el conocimiento de la Estructura Orgánica del Estado, conjuntamente con sus nuevas reformas y disposiciones generales, con la finalidad de cubrir la falta de formación en Administración Pública de los ciudadanos profesionales.

Para cumplir con lo mencionado anteriormente, primero es necesario conocer qué personas son las encargadas de la dirección de los Organismos Públicos; y en segunda instancia determinar las habilidades gerenciales que poseen, para de esta forma incentivar la investigación y desarrollo en Programas de Postgrado, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.⁴

A través de la creación de programas de postgrado, cursos, seminarios o talleres, los profesionales podrán incursionar nuevas áreas que no han sido explotadas en el país, con el propósito de mejorar la Administración Pública mediante la utilización de nuevos enfoques y habilidades gerenciales.

- **Impacto Científico**

El impacto científico de este proyecto consistió en identificar la presencia de las habilidades gerenciales que poseen y aplican los funcionarios públicos de

⁴ F., JARRÍN. *Esquema de Presentación, Proyecto de Investigación, Habilidades Gerenciales Sector Público*. Consulta: 27/03/2011; 10:30.

nivel jerárquico superior en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con las habilidades determinadas por Edgar Schein. Es necesario recalcar, que con esta investigación se obtuvieron datos confiables que permitirán la toma de decisiones (correctivos y evaluaciones) en la institución y en la Administración Pública.

- **Impacto Educativo**

Mediante el desarrollo de la investigación de las habilidades gerenciales que poseen los servidores públicos, se identificaron y analizaron las habilidades con mayor y menor presencia, para que de acuerdo a los lineamientos de su cultura institucional los funcionarios opten por capacitarse en programas de posgrados ofrecidos por las universidades, talleres, seminarios o cursos y cumplan con los requisitos establecidos por el Gobierno.

Además, como estudiante investigador se adquirió un conocimiento de la Administración Pública, gracias al desarrollo de la investigación y al apoyo constante de profesores que se encuentran inmersos en este proyecto. De esta forma, se cubrió en parte la carencia de formación profesional en este ámbito; así como también, esta indagación servirá de base para consultas y aclaraciones a los demás estudiantes y docentes.

- **Impacto Cultural**

Gracias al desarrollo de esta investigación se promovió una cultura investigativa en cuanto a la Administración Pública y Función Ejecutiva, la cual se torna necesaria para que existan profesionales con capacitación técnica e idoneidad suficiente para cubrir cargos públicos con nivel jerárquico superior, cuyas habilidades y destrezas sean innovadas de acuerdo al entorno cambiante en el que se desarrollan.

- **Impacto Tecnológico**

Para que la investigación proporcione soluciones a las problemáticas y permita la toma de decisiones oportunas, los datos proporcionaron información confiable y exacta, para ello se contó con la colaboración del personal de la Dirección Informática de la PUCE, ya que se encargaron del resguardo y tabulación de los datos.

1.5.1 Justificación Metodológica

Para la elaboración del proyecto de investigación de las habilidades gerenciales de los funcionarios del Sector Público, en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se utilizó la investigación aplicada ya que tiene por finalidad emplear los conocimientos adquiridos para ponerlos en práctica y cumplir con el objetivo del proyecto.

Esta investigación se desarrolló con el método inductivo – deductivo ya que a través de la observación de hechos y realidades permite que se formulen hipótesis, las cuales fueron analizadas y comprobadas a través de la búsqueda de información. Una vez comprobada la hipótesis se organizó los datos y resultados, los mismos que permitieron confirmar la realidad planteada inicialmente. Además el procesamiento de la información fue de carácter cualitativo debido a que los datos que se obtuvieron en primera instancia fueron de un conjunto de preguntas elaboradas por un grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, los cuales se basaron en la propuesta de Edgar Schein; y en segunda instancia, de las respuestas de dichas preguntas por parte de los funcionarios públicos.

Las herramientas que se escogieron para la recolección de información fueron las primarias, es decir, se aplicaron encuestas a los funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros con nivel jerárquico superior. También se contó con información secundaria obtenida de la prensa, revistas, internet, libros, entre otros.

Una vez que se culminó con la tabulación y análisis de los datos, se determinó la presencia de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de esta forma, se cumplió con el objetivo principal del estudio de investigación

1.5.2 Justificación Teórica

El modelo teórico que se utilizó en la investigación son las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, las cuales fueron identificadas y comparadas con las habilidades que poseen y practican los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Además el estudio se enfocó en determinar las habilidades gerenciales más utilizadas por los funcionarios públicos y las habilidades menos utilizadas por los mismos; para de esta manera establecer en qué aspectos se puede mejorar y así formar una entidad sólida en la Administración Pública.

1.5.3 Justificación Práctica

Mediante la presente investigación se buscó beneficiar a todo el personal que conforma la estructura organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros, partiendo de una muestra representativa donde se identificó la presencia de las habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior.

Con los resultados de este proyecto se aportó significativamente en la formación profesional de la Administración Pública, de los estudiantes de la FCAC de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; así como también se identificó la presencia de las habilidades gerenciales de los funcionarios

públicos del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros con nivel jerárquico superior, de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein; para determinar las necesidades de formación de los mismos, con el fin que tengan acceso a una capacitación adecuada en la cual se refuerce las habilidades encontradas y se entrene sobre las habilidades menos utilizadas, y así los funcionarios estén preparados para enfrentar los diversos cambios del entorno que se pueden suscitar a través del tiempo, siendo proactivos, asumiendo riesgos y venciendo obstáculos.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en el Sector Público de la ciudad de Quito, enfocado al Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, específicamente a los funcionarios de nivel jerárquico superior, año 2011; con la finalidad de identificar la presencia de las habilidades gerenciales de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein.

En el siguiente cuadro se detallan las personas que conformaron la muestra para el objeto de investigación, que es el de identificar la presencia de las habilidades gerenciales de los funcionarios de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein.

CUADRO N° 1: Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior

No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	PERSONA A QUIEN REPORTA
1	SUPERINTENDENTE DE BANCOS Y SEGUROS	AB. PEDRO SOLINES CHACÓN	1	JUNTA BANCARIA
2	INTENDENTE GENERAL	AB. LIGIA MARÍA COBO ORTIZ	1	SUPERINTENDENTE DE BANCOS Y SEGUROS
3	INTENDENTE NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	ECO. CARLOS VACA CARRILLO	2	INTENDENTE GENERAL
4	INTENDENTE NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	AB. RAÚL ALCÍVAR SEGARRA	2	INTENDENTE GENERAL
5	INTENDENTE NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	ING. ROSA MARÍA HERBOZO	2	INTENDENTE GENERAL
6	INTENDENTE NACIONAL JURÍDICO	DR. CÉSAR CANO FLORES	2	INTENDENTE GENERAL
7	DIRECTOR NACIONAL DE RIESGOS	ING. LUIS BALDEÓN CHÁVEZ	3	INTENDENTE GENERAL
8	DIRECTOR NACIONAL DE ESTUDIOS	PhD. ECO. XAVIER VILLAVICENCIO CÓRDOVA	3	INTENDENTE GENERAL
9	DIRECTOR NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS	ING. IVETTE GORDILLO MANSSUR	3	INTENDENTE GENERAL
10	DIRECTOR NACIONAL DE FINANZAS Y RECURSOS MATERIALES	ECO. XAVIER BOLAÑOS ROMERO	3	INTENDENTE GENERAL
11	DIRECTOR NACIONAL DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	MSI. XAVIER SÁNCHEZ PULLEY	3	INTENDENTE GENERAL
12	DIRECTOR NACIONAL INIF 1	ING. BEATRIZ SUBÍA CEDEÑO	3	INTENDENTE NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
13	DIRECTOR NACIONAL INIF 2	LCDO. GALO LEÓN GONZÁLEZ	3	INTENDENTE NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
14	DIRECTOR NACIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN	DR. TONY DURÁN BRITO	3	INTENDENTE NACIONAL JURÍDICO
15	ASESOR GENERAL	DR. NELSON AYALA AYALA	4	INTENDENTE GENERAL
16	ASESOR GENERAL 2	ING. CÉSAR VILLACÍS	4	INTENDENTE GENERAL
17	ASESOR GENERAL 3	ECO. EVA GARCÍA	4	INTENDENTE GENERAL

No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	PERSONA A QUIEN REPORTA
18	ASESOR GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL (E	ING. ESTEBAN CHIRIBOGA	4	INTENDENTE GENERAL
19	AUDITOR INTERNA	ING. PABLO VALLEJO AGUIRRE	4	INTENDENTE GENERAL
20	PROCURADOR JUDICIAL	DR. RENÁN ANIBAL MOSQUERA	4	INTENDENTE GENERAL
21	SUBDIRECTOR DE ATENCIÓN AL CUENTE	AB. JOSÉ SORIANO HINOSTROZA	4	INTENDENTE GENERAL
22	SUBDIRECTOR DE PROYECTOS ESPECIALES	ECO. KATIA RODRÍGUEZ MORALES	4	INTENDENTE GENERAL
23	SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Q1D1	ING. VALERIA LLERENA	4	DIRECTOR NACIONAL INIF 1
24	SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Q1D2	ECO. MARÍA MAGDALENA MANRIQUE PINOARGOTE	4	DIRECTOR NACIONAL INIF 2
25	SUBDIRECTOR LEGAL	DR. CRISTÓBAL AULESTIA	4	INTENDENTE NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
26	SUBDIRECTOR TÉCNICA	ECO. LOURDES NARANJO	4	INTENDENTE NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
27	SUBDIRECTOR DEL SOAT	ING. GALO COELLO CHIRIBOGA	4	INTENDENTE NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
28	SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA DE SEGUROS Q1	ING. LIA SILVA MANTILLA	4	INTENDENTE NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
29	SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA DE SEGURIDAD SOCIAL 1	LCDA. ANA CALDERÓN ZAPATA	4	INTENDENTE NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL
30	SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO DE COACTIVAS	DR. DIEGO TERÁN DÁVILA	4	DIRECTOR NACIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN
31	SUBDIRECTOR DE ASESORÍA LEGAL	DR. JUAN CARLOS NOVOA FLOR	4	DIRECTOR NACIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN
32	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD	DRA. MIRIAM MUÑOZ SOLANO	4	DIRECTOR NACIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN
33	SUBDIRECTOR DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	AB. PATRICIO SÁNCHEZ ANDRADE	4	DIRECTOR NACIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN
34	SUBDIRECTOR REGIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN	AB. DAYSI CARDENAS MORENO	4	DIRECTOR NACIONAL DE ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN
35	SUBDIRECTOR DE RIESGOS FINANCIEROS	ING. ANDRÉS FERNÁNDEZ	4	DIRECTOR NACIONAL DE RIESGOS
36	SUBDIRECTOR DE RIESGOS OPERACIONALES	ING. CINDY MONTALVO COBO	4	DIRECTOR NACIONAL DE RIESGOS
37	SUBDIRECTOR DE RIESGOS LEGALES	DR. GUSTAVO HIDALGO	4	DIRECTOR NACIONAL DE RIESGOS
38	SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS	ECO. EDMUNDO OCAÑA MAZÓN	4	DIRECTOR NACIONAL DE ESTUDIOS
39	SUBDIRECTOR DE ESTADÍSTICAS	ECO. LAURA JIMENEZ	4	DIRECTOR NACIONAL DE ESTUDIOS

No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	PERSONA A QUIEN REPORTA
40	SUBDIRECTOR DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	ECO. LUIS CORONEL ANDRADE	4	DIRECTOR NACIONAL DE ESTUDIOS
41	SUBDIRECTOR DE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN	ING. MANUEL BUELE TEJADA	4	DIRECTOR NACIONAL DE ESTUDIOS
42	SUBDIRECTOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	ING. PATRICIO LUCERO VILLARREAL	4	DIRECTOR NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
43	SUBDIRECTOR DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES	DR. HERNÁN SORIA CELI	4	DIRECTOR NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
44	SUBDIRECTOR DE FINANZAS	ISMERIA MONTESDEOCA MONTALVO	4	DIRECTOR NACIONAL DE FINANZAS Y RECURSOS MATERIALES
45	SUBDIRECTOR DE RECURSOS MATERIALES	DR. JOFFRE MORA CADENA	4	DIRECTOR NACIONAL DE FINANZAS Y RECURSOS MATERIALES
46	SUBDIRECTOR DE DESARROLLO Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS	ING. JUAN CARLOS ARMIJOS TANDAZO	4	DIRECTOR NACIONAL DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
47	SUBDIRECTOR DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	ING. JAVIER JARA IÑIGUEZ	4	DIRECTOR NACIONAL DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Método de Investigación

La clave de toda investigación consiste en determinar el método de investigación a utilizarse en el estudio porque establece la forma en la que se desarrollará el problema planteado, con la finalidad de obtener resultados válidos que satisfagan los objetivos inicialmente expuestos.

Cuando se va a resolver un problema de forma científica, es conveniente tener un conocimiento detallado de las posibles alternativas metodológicas que se puedan seguir, este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico.⁵

Para la realización de esta investigación, se utilizó el estudio aplicado, basado en el método inductivo – deductivo con procedimiento cualitativo ya que se trabajó con datos escasamente estudiados que permitieron identificar la presencia de habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

⁵ G., TRUJILLO. (2004). (http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Metodologia.pdf). *Importancia de una Metodología de Investigación y su Relación con el Diseño y Elaboración de un Proyecto Investigativo de Carácter Social*. Consulta: 22/05/2001; 16:45.

La investigación aplicada consiste en la utilización de los estudios y conocimientos adquiridos acerca de la importancia, características y análisis de cada una de las habilidades gerenciales con el propósito de identificarlas en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior.

Por tanto, la información que se recopiló, fue a través del método inductivo – deductivo con procedimiento cualitativo, ya que permitió realizar un estudio de las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos, para llegar a un conocimiento general. El valor agregado que proporciona este procedimiento a la investigación es que de hechos singulares permite pasar a proposiciones generales, posibilitando así la formulación de las conclusiones a la hipótesis; es decir, se realizó un estudio individual de cada uno de los funcionarios públicos de la muestra con nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante la aplicación de una encuesta de cuarenta preguntas desarrollada por un grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, mediante la cual, se identificó la presencia de las habilidades gerenciales propuestas por Schein, en los funcionarios públicos.

2.1.2 Método Estadístico

Es indispensable determinar un conjunto de procedimientos y pasos para el manejo de los datos cualitativos, los mismos que son sometidos a comprobación con respecto al enunciado de la hipótesis. Por tanto, para que la investigación proporcione soluciones a las problemáticas y permita la toma de

decisiones oportunas, los datos deben brindar información confiable y exacta, para ello se cuenta con la utilización de la frecuencia de la escala de Likert.

La escala de Likert es una escala utilizada comúnmente en cuestionarios y encuestas para la investigación. Consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios (preguntas) que expresan enunciados favorables o desfavorables, donde cada una de estas afirmaciones posee cinco opciones de respuesta y para ello, el encuestado, debe elegir solo una de las alternativas indicadas. Una vez que se hayan completado todas las preguntas, el encuestado obtendrá una puntuación respecto a las alternativas elegidas en cada afirmación. Cada alternativa tiene un puntaje determinado con anterioridad.⁶

2.1.2.1 Elaboración de la Escala de Likert

A continuación se encuentran los pasos a seguir para la elaboración de la Escala de Likert.

- Se elabora una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.
- Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
- Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

⁶ TESIS DE INVESTIGACIÓN. [<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/escala-de-likert.html>]. *Escala de Likert*. Consulta: 28/04/2011; 21:00.

- Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
- Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.⁷

2.1.2.2 Construcción de la Escala de Likert

La escala de Likert mide las actitudes individuales de los encuestados frente a un determinado suceso. A ésta frecuencia también se la conoce como escala sumada, debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria ponderada de la valoración de las respuestas obtenidas en cada ítem.⁸

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo. Cada ítem posee cinco alternativas de respuesta:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.⁹

⁷ F., SÁNCHEZ y Otros. (1998). *Psicología Social*. Madrid: Mc Graw Hill. Sexta Edición.

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

2.1.3 Fuentes de Información

Para la recolección de datos, se utilizarán fuentes de información primarias y secundarias.

Los datos para el análisis serán obtenidos a través de la observación, encuestas, entrevistas, entre otras.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria contiene información original y es producto de una investigación o de una actividad creativa.

Para la recopilación de los datos, se debe establecer un procedimiento adecuado con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

La investigación del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros puede contemplar dos enfoques a través de:

Investigación Observacional

Se obtuvo información a partir de la observación de actitudes y conductas de las personas con las que me entrevisté para llevar a cabo el proceso de contestación de las encuestas en el Organismo de Control. Esta

observación permitió detectar información acerca del ambiente de trabajo en el que se desenvuelve la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Investigación por Encuesta

Se aplicó la encuesta elaborada por un grupo de profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE para cuarenta y siete funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. De los cuarenta y siete funcionarios de la muestra, treinta y cinco servidores fueron los que respondieron a la encuesta y con dichos datos se ejecutó esta investigación.

La encuesta estuvo conformada por cuarenta preguntas, la misma que contaba con diez preguntas de cada subhabilidad en forma desordenada y cada enunciado tenía cinco opciones de respuesta. Además, la encuesta fue contestada en forma on line a través de un link proporcionado a cada funcionario.

Las fuentes de información requeridas para esta investigación son:

- El Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, enfocándose específicamente en los funcionarios públicos de primero, segundo, tercero y cuarto nivel jerárquico.

- La escala de Likert, fue de gran ayuda para identificar la presencia de habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de la Superintendencia de Bancos y Seguros de nivel jerárquico superior, con las habilidades propuestas por Edgar Schein.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias parten de la información proporcionada por las fuentes primarias e implican análisis, síntesis, interpretación o generalización de los datos.

Para la recolección de la información de fuentes secundarias, se requirió de textos informativos sobre habilidades gerenciales, enfoques administrativos y administración pública; revistas, documentos, prensa, internet y estudios realizados anteriormente que se encuentren relacionados con temas de estructura organizacional, nuevos enfoques gerenciales en la actualidad; es decir, investigaciones que tengan concordancia con el tema de este estudio.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Una vez que los funcionarios públicos terminaron de llenar la encuesta, los datos fueron guardados automáticamente en la base de datos de la Dirección de Informática de la PUCE. Posteriormente, el personal de la dirección informática, entregó los resultados de las encuestas tabulados, a

los estudiantes investigadores para que en base a estos, se efectúe el análisis correspondiente.

Con la información obtenida se procedió a realizar las tablas de datos y los gráficos a través del manejo de Microsoft Excel y la aplicación del software estadístico SPSS, el cual es muy útil para comparar algunas variables en un mismo gráfico.

Finalmente, por medio de los gráficos, se identificó la presencia de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico, son necesarias para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Sector Público, Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS. LA ANTERIOR

3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

El cambio institucional más relevante que ha existido entre las últimas dos constituciones es la creación y práctica del principio del Buen Vivir. Este principio se basa en un modelo de vida más justo para todas las personas que forman parte del Ecuador, buscando un equilibrio entre el ser humano, la naturaleza y la sociedad, además de fomentar equidad y respeto por la diversidad de culturas.

El Buen Vivir constituye un conjunto de normas y reglas que benefician a todos los ciudadanos sin importar la raza, edad, sexo, creencias religiosas, nivel económico y cultural, el Buen Vivir no significa que las personas actúen con libertinaje y sin responsabilidad; sino constituye un elemento fundamental para un nuevo estilo de vida, permitiéndonos progresar y formar un país más productivo.

La premisa del Plan del Buen Vivir se basa en que el centro del desarrollo de una sociedad es el ser humano en todos sus ámbitos; mientras que anteriormente el desarrollo se enfocaba a un aspecto económico medido a través del PIB. Con este nuevo plan de Gobierno se busca mejorar la calidad de vida de las personas para que puedan adquirir conocimientos y acceder a los recursos necesarios para mejorar sus capacidades y potencialidades, siempre y cuando se rijan en la igualdad de derechos y oportunidades con un sistema que promueva la redistribución social y equidad.

3.1.1 Presupuesto General del Estado

El Presupuesto General del Estado es la herramienta fundamental para determinar los ingresos y egresos del Estado en un tiempo determinado. Los ingresos públicos constituyen las entradas de recursos financieros ya sean por impuestos, aranceles, exportaciones y producción en general. Los gastos se refieren a la salida de recursos financieros por la prestación de servicios de salud, educación, vivienda, transporte, seguridad, electricidad, entre otros, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad.

El Presupuesto Público es el instrumento que mejor traduce las políticas y compromisos gubernamentales. A través de él, el Gobierno puede establecer prioridades de política para atender problemas estructurales como la pobreza e inequidad.¹⁰

El Presupuesto General del Estado constituye la base para la planificación, ejecución y control de todas las actividades que se van a realizar en un futuro próximo, contribuyendo al desarrollo del país ya que se atenderán las necesidades más sobresalientes en el contexto nacional y de esta forma se cumplirán con las metas y objetivos planteados inicialmente. Es responsabilidad del Gobierno informar a la ciudadanía los planes y proyectos propuestos, la consecución de los mismos y la evaluación al final del periodo sobre las acciones realizadas, con el fin de alcanzar la eficacia en la Administración Pública.

¹⁰ ECUADOR. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (2008). [http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/DIRECCION_DE_COMUNICACION_SOCIAL/ARCHIVOS/INFORME_DEUDA/ARCHIVOS/CAP2.PDF]. *Informe Anual - ¿Cómo afecta la administración del presupuesto a la sociedad?* Consulta: 28/05/2011; 11:45.

La Función Ejecutiva tiene la obligación de elaborar el Presupuesto General del Estado, conformado por la Proforma Presupuestaria Anual y el Programa Presupuestario Cuatrianual, mediante la aplicación de políticas económicas y sociales flexibles que permitan acoplarse a la realidad, para que dichas instituciones brinden todos los servicios necesarios con calidad y proactividad, teniendo en cuenta el crecimiento de la sociedad en todos los ámbitos. Dicho presupuesto debe ser presentado a la Asamblea Nacional para su aprobación, en las fechas señaladas de acuerdo a la constitución vigente.

Una vez, aprobado el presupuesto se pone en práctica la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto para otorgar servicios de calidad y satisfacer las necesidades de la comunidad en general. En esta etapa, cada institución pública tiene que efectuar la ejecución presupuestaria y entregarla al Ministerio de Finanzas para que éste realice un análisis comparativo de las variaciones entre el presupuesto y el gasto real, para determinar el grado de eficiencia o ineficiencia en la utilización de los recursos por parte de la institución. Estos datos permiten tener una mayor perspectiva acerca de la gestión administrativa que posee la entidad, aportando a la toma de decisiones con información oportuna.

El Ecuador, en los últimos años ha sido testigo de varias modificaciones y cambios que se han realizado a la Constitución de la República, con la finalidad de mejorar la legislación y de esta forma otorgar al ciudadano un mejor estilo de vida, basado en el Buen Vivir.

A continuación se analizan los puntos más relevantes de las dos últimas Constituciones, respecto al Presupuesto General del Estado.

- En la Constitución actual, se habla de un Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; es decir, un sistema que transfiere poder, funciones, autoridad, responsabilidades desde la administración central hacia los demás organismos estatales con la finalidad de reforzar la participación y el trabajo en equipo, en lo que se refiere a la organización para la planificación del desarrollo. Este sistema está compuesto por el Consejo Nacional de Planificación, integrado por el Presidente de la República, representantes del Gobierno, participación ciudadana y una secretaría técnica; cuya función es la de establecer lineamientos y políticas para aprobar el Plan Nacional de Desarrollo.¹¹

Este Plan Nacional de Desarrollo es la base para la aplicación de la programación y ejecución del Presupuesto del Estado, inversión, asignación de recursos públicos y competencias. En la anterior constitución se hace referencia a un sistema centralizado y dependiente de la Presidencia de la República donde ningún organismo estatal tenía la facultad y autonomía para tomar sus propias decisiones; sino que dependía de la administración central para la ejecución de las actividades, teniendo un proceso burocrático que no facilitaba la prestación de un servicio eficiente a la comunidad. Además, a la

¹¹ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

ciudadanía no se le tomaba en cuenta para otorgarle información acerca de la planificación y control presupuestario.

- En la Constitución presente, la Función Ejecutiva, es la responsable de la elaboración y presentación de la Proforma Presupuestaria Anual y de la Programación Presupuestaria Cuatrianual a la Asamblea Nacional. Dicho presupuesto debe cumplir con la Constitución, la Ley y el Plan Nacional de Desarrollo para que la Asamblea apruebe el presupuesto. En la Constitución de 1998, la Función Ejecutiva únicamente tenía que elaborar y presentar la Proforma Presupuestaria Anual al Congreso Nacional, así como también, el Banco Central debía realizar la entrega al Congreso de un informe acerca de la razonabilidad del presupuesto para que éste fuese aprobado.¹²

En la actualidad se evidencia que la Función Ejecutiva tiene una obligación adicional; es decir, cuenta con una planificación a corto plazo (un año) y una planificación a mediano plazo (cuatro años), con la finalidad de optimizar los ingresos y reducir los gastos para cumplir con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (Buen Vivir).

- Otro aspecto para tomar en consideración, son las fechas de entrega del presupuesto por parte de la Función Ejecutiva a la Asamblea Nacional. En el caso de que el Gobierno de turno tome recientemente la presidencia, deberá presentarlo hasta los primeros noventa días de su

¹² ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

gestión, y para los próximos años, deberá realizarlo hasta el mes de octubre de cada año; es decir, sesenta días antes del inicio del año fiscal correspondiente. Una vez, presentado el Presupuesto General del Estado, la Asamblea Nacional tiene la obligación de revisar el mismo, en un plazo máximo de treinta días, contados a partir de la fecha de entrega del presupuesto.¹³

Por otro lado, la antigua Constitución, señalaba que la Función Ejecutiva debía realizar la entrega del presupuesto hasta el primero de septiembre de cada año y si fuese el caso de un nuevo Gobierno, hasta el treinta y uno de enero del año en curso, y la aprobación del mismo por parte del Congreso Nacional era de un tiempo máximo de dos meses.

- En la actualidad, toda institución pública, tiene la obligación de informar al Gobierno y a la ciudadanía en general, el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto para cumplir con la Ley de Transparencia y mejorar la gestión administrativa. Anteriormente, la obligación mencionada no existía ya que el enfoque gubernamental era totalmente diferente porque el Estado se encontraba apartado de la ciudadanía y nunca rendía cuentas acerca de los ingresos obtenidos y gastos realizados.

Sin embargo, con la aplicación de la Ley de Transparencia, la creación de políticas económicas flexibles y un control más adecuado en la

¹³ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

asignación y utilización de los recursos, las instituciones públicas han tenido un cambio, porque ahora se preocupan por ser más productivas y eficaces ya que sus resultados son medidos a través de indicadores financieros, de gestión y productivos. Adicionalmente, han venido difundiendo información a través de páginas web, medios de comunicación y ferias, comunicando sus objetivos y metas para que sean evaluados a medida que transcurra el tiempo.

En el caso del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el presupuesto se encuentra publicado en la página web de dicha institución y cada mes se presenta el control presupuestario (comparación del presupuesto con lo ejecutado) y de esta forma se determinan las variaciones favorables o desfavorables.

- En el año 2008, la constitución establece que se realizarán preasignaciones presupuestarias exclusivamente en el campo de la salud, educación, investigación (ciencia y tecnología) e innovación; los cuales serán necesarios para el alcance de los objetivos en el crecimiento económico y social, llamado Plan Nacional de Desarrollo Buen Vivir. En el año 1998, no se realizaban preasignaciones ya que estos sectores se encontraban descuidados, una muestra de ello, eran las constantes huelgas por parte de los profesores, médicos y un total desinterés por parte de los estudiantes para el desarrollo de nuevos proyectos e ideas en la generación de inventos.¹⁴

¹⁴ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

- En el caso que las entidades del sector público, obtengan excedentes de liquidez, estos deben ser invertidos en el mismo país, con el propósito de establecer relaciones entre las tasas de interés activas y pasivas para que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas. Sin embargo, las entidades públicas pueden realizar inversiones en el exterior, siempre y cuando tengan una autorización legal. El gobierno actual busca que el dinero generado sea utilizado en el mismo país, con la finalidad de contar con recursos suficientes para el impulso de la producción nacional y así disminuir en un gran porcentaje las importaciones. A mi criterio, esta percepción es un arma de doble filo, debido a que el Gobierno está haciendo todo lo posible para que el dinero generado se reinvierta en el país y no exista una escasez del mismo o falta de liquidez, por el incremento exagerado que ha venido teniendo el gasto público.¹⁵

Este estudio se enfocó en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por tanto, el presupuesto que ha sido asignado a esta entidad está siendo utilizado para otorgar los servicios de burós de información crediticia, información de transparencia, consultas y reclamos de los usuarios de los servicios financieros, capacitación técnica en temas financieros, de seguros y de seguridad social, publicación de normativas y resoluciones para asegurar los procesos y controles en las entidades supervisadas. Es importante

¹⁵ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

mentonar que una de las obligaciones de este Organismo de Control es la publicación de los Estados Financieros de forma mensual de las entidades a las cuales controla, con la finalidad que la ciudadanía tenga información económica y financiera del mercado en el cual opera y se desenvuelve.

3.1.2 Políticas y Legislación

Las Políticas y Legislaciones establecidas en la Constitución, se guían a través de los principios de solidaridad y del Buen Vivir; las mismas que son creadas con el propósito de velar por el bienestar y desarrollo de la ciudadanía en general en todos los aspectos, y que para su elaboración y ejecución debe primar el beneficio colectivo y no solamente el de un grupo determinado de personas. Un hecho muy importante en la actual constitución es que la ciudadanía tiene una participación en la formulación, ejecución y control de las políticas, permitiendo que la aplicación de la democracia sea más justa y solidaria.

3.1.2.1 Políticas Económicas

- En la constitución anterior, la organización de la economía estaba regida por los principios de eficiencia, solidaridad y calidad con la finalidad de que todos los ciudadanos tengan los mismos derechos para ser beneficiados por los servicios del Estado. En la nueva constitución, la organización del Estado se rige por los principios

de participación, descentralización y transparencia, con el propósito de que todos los ecuatorianos tengamos un crecimiento tanto en el aspecto social como económico y que seamos partícipes del cambio gubernamental.

- La constitución del 2008, señala que el sistema económico es social y solidario ya que reconoce a las personas como el factor principal para la interacción entre las comunidades, regiones, país y el mundo en general; permitiendo la realización de intercambios y negociaciones comerciales, contratos, y establecimiento de normas que faciliten mejorar la calidad de la producción y el aumento de la misma. La constitución de 1998, establece un régimen económico donde exista equidad, equilibrio y democracia, el cual velaba por los intereses del Gobierno ya que al ser humano no lo consideraba como sujeto y fin del sistema económico.¹⁶
- Las empresas en la actualidad, están conscientes del nuevo enfoque de comercialización y competitividad que gira en la economía ya que los consumidores buscan que las organizaciones satisfagan sus múltiples necesidades y que no se les obligue a la compra de bienes y servicios determinados por las propias empresas. Por tanto, toda entidad debe producir bienes y servicios de calidad con valores agregados que diferencien un producto del otro ya sea enfocándose

¹⁶ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

en el tema ambiental (cuidado de la naturaleza), responsabilidad social (prestando ayuda a fundaciones o entidades sin fines de lucro), cultural (rompiendo paradigmas entre culturas diferentes). En el pasado, no se necesitaba de este tipo de técnicas para la producción ya que el ser humano tenía la tendencia de comprar lo que las empresas le ofrecían sin saber si dichos bienes y servicios satisfacían sus necesidades.

- La nueva constitución establece que las finanzas públicas son manejadas de forma transparente y responsable ya que han sido creadas con la finalidad de fomentar la estabilidad económica, para ello, las deudas a largo plazo son financiadas con ingresos de largo plazo, y las deudas de corto plazo son financiadas con ingresos de corto plazo. Este es un principio financiero que determina la forma en la que deben endeudarse las organizaciones para que en el futuro no tengan problemas de liquidez y cumplan con sus obligaciones a tiempo. La anterior constitución no hacía mención a este principio financiero, razón por la cual se dio la crisis económica más fuerte del Ecuador, donde varios bancos quebraron por la falta de liquidez y solvencia.¹⁷

Por esta razón, la Superintendencia de Bancos y Seguros junto con el Banco Central han determinado leyes para que las instituciones

¹⁷ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

financieras del país cumplan con requisitos de liquidez, cobertura de los veinte y cinco y cien mayores depositantes, pero sobre todo se han creado lineamientos para que el excedente de dinero sea colocado en el encaje bancario, fondos de liquidez; es decir, que el superávit de flujo de caja sea utilizado en el mismo país y no salga al exterior debido a que los impuestos son demasiados altos y para las instituciones financieras significa un alto costo.

- En la constitución del 2008, las instituciones públicas pueden financiarse o tener una deuda pública siempre y cuando desarrollen programas y proyectos de inversión para infraestructura o que tengan capacidad suficiente de pago. Dicha deuda no puede perjudicar el buen vivir, la soberanía y los derechos. En la constitución de 1998, el Banco Central no otorgaba ningún tipo de préstamo a las instituciones públicas.
- Para mantener la estabilidad de precios y un equilibrio en la balanza de pagos debe existir una relación cercana entre las tasas de interés activas y pasivas con la finalidad de estimular el ahorro y el financiamiento de las actividades productivas para la producción nacional. En la actualidad, no existe una relación cercana entre las tasas de interés, debido a que la mayoría de la sociedad no practica el ahorro ya que los ingresos obtenidos son gastados inmediatamente, por ello, somos considerados un país consumista.

- El Estado busca la generación de economías de escala y comercio justo, con el propósito de incrementar las exportaciones con productos y servicios de calidad, a costos bajos, precios competitivos y valor agregado; asegurando la transparencia e igualdad de condiciones y oportunidades. Es importante que las empresas tengan un conocimiento acerca de las leyes, regulaciones, culturas, impuestos de los diferentes países con los cuales se realizan los intercambios comerciales. En la anterior constitución, no se habla de incluir en los bienes y servicios de producción nacional un valor agregado que permita la diferenciación entre empresas.

3.1.2.2 Políticas Tributarias

- En la nueva constitución, el Régimen Tributario está basado en los principios de progresividad, eficiencia administrativa y transparencia; mientras que en la constitución anterior, el Régimen Tributario se basaba en los principios de proporcionalidad, igualdad y generalidad. Es importante mencionar que los impuestos deben ser progresivos y no proporcionales ya que las personas deben cumplir con el pago de impuestos de acuerdo al ingreso o renta que perciben. En el Ecuador, el único impuesto progresivo es el Impuesto a la Renta.¹⁸

¹⁸ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

- Una vez que los ciudadanos cancelan los impuestos respectivos, el Estado destina dichos fondos para utilizarlos en la prestación de servicios públicos. Actualmente, dichos fondos se utilizan para la redistribución de la renta y de la riqueza; es decir, las personas que tienen un nivel económico bajo reciben más beneficios, que las personas que tienen un nivel económico alto. En la anterior constitución, únicamente se realizaba la distribución de la riqueza en forma general sin importar el nivel económico de las personas.

3.1.2.3 Políticas Socioculturales

- La participación de la ciudadanía en el contexto del Gobierno es indispensable en los últimos años, promovido por la Ley de Transparencia de Información, la cual permite que las personas tengan acceso a los informes y referencias acerca de la labor ejecutada por cada una de las instituciones públicas. El gobierno ha fomentado la participación para que todas las personas que conforman el Ecuador, sin importar creencias religiosas, sexo, edad, niveles económicos, color de piel; formen parte del nuevo cambio para alcanzar el Buen Vivir. Anteriormente, ésta participación de la ciudadanía era nula ya que el Estado era el único que tomaba las decisiones y en mucho de los casos fueron ejecutadas para el beneficio de grupos específicos.

3.1.2.4 Políticas Ambientales

- Respetar a la Naturaleza, es un principio fundamental en la nueva constitución debido a que es el lugar donde hacemos uso de los recursos no renovables como el suelo, el agua y el aire; por tal razón, es indispensable que sea cuidada y protegida por todas las personas. Esta política tampoco es visible en la anterior constitución, ya que en ella manifiesta que el Estado es el único dueño de los recursos no renovables y que la explotación de los mismos es en función de los intereses nacionales.¹⁹

3.1.3 Servicios

El Estado tiene la obligación de prestar los servicios públicos a la sociedad en general, con la finalidad de satisfacer sus necesidades con una adecuada y justa distribución de los mismos. Durante los últimos años el enfoque gubernamental ha tenido un cambio significativo debido a que buscan otorgar servicios eficientes, los mismos que son evaluados por la ciudadanía, bajo una serie de parámetros establecidos.

El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones,

¹⁹ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. Consulta: 03/06/2011; 11:45.

vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.²⁰

Los servicios públicos deben cumplir con los principios de eficacia, eficiencia, accesibilidad, calidad y responsabilidad. Además, el Estado tiene la función de controlar y regular a las empresas públicas, sean estas antiguas y nuevas; así como también determina las tarifas o precios de los servicios para que estos sean otorgados a la ciudadanía.

Es importante mencionar, que en la anterior constitución se permitía la privatización; es decir, que las empresas del Estado pasaban a formar parte del sector privado ya que no contaban con los recursos y capacidad suficiente para administraras y brindar un servicio de calidad. Hoy en día, el Gobierno ha buscado la eliminación de la privatización, permitiendo que el propio Estado brinde servicios públicos de excelencia.

Dentro de los servicios que ofrece el Estado, se encuentra el sistema financiero cuyo objetivo principal es el de preservar los depósitos de sus clientes. Las instituciones financieras son intermediadoras ya que se encargan de otorgar créditos y captar recursos del público en general para fortalecer la inversión y el consumo social.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es el Organismo de Control de las instituciones financieras públicas y privadas, la cual regula la solvencia y

²⁰ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. **Título VI, Capítulo V- Sectores Estratégicos, Servicios y Empresas Públicas.** Consulta: 03/06/2011; 11:45.

liquidez bancaria, prohibiendo el congelamiento de los fondos de los depositantes. En el ámbito público, las instituciones financieras deben otorgar créditos productivos; es decir, créditos que incrementen la productividad y competitividad.

Es importante mencionar que varios meses atrás, se efectuó una consulta popular en la cual se determinó que los representantes legales, miembros del directorio y accionistas de las instituciones financieras no pueden tener participación accionaria o inversiones en los medios de comunicación.

3.1.4 Migración

El Ecuador ha experimentado diversos movimientos migratorios a lo largo de su historia, principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, debido a que son las ciudades donde existen mayores oportunidades y las personas pueden mejorar su estilo de vida tanto para ellos mismos como para sus familiares.

La migración en el Ecuador, principalmente en los años de 1998 y 1999 se incrementó por la crisis económica financiera debido a que se suscitó una extrema pobreza, falta de empleo, congelación de las cuentas bancarias, restricción del gasto social, disminución de los ingresos y una inestabilidad política que terminó con la finalización del mandato antes de tiempo de varios presidentes. Muchos ecuatorianos se vieron obligados a salir del país, principalmente con destino a España e Italia con el propósito de buscar mejores condiciones de vida; pero por alcanzar este anhelo muchos de ellos tuvieron

que pasar por discriminación racial, de género, de edad, de clase social, así como también violación a los derechos humanos.

Por esta razón, en julio de 2008, se aplicó la Política Migratoria, impulsada por el Gobierno a través de la Secretaría Nacional del Migrante, en la cual se defiende la libre movilidad y se respeta al migrante con todos sus derechos como ser humano.²¹

El Grupo FORES (Fortalecimiento Organizacional y Redes Sociales), es una entidad que busca construir relaciones con personas y organizaciones de migrantes con el propósito de conocer y exigir que se cumplan los derechos de las personas en todos los ámbitos y que de esta forma el migrante se sienta respaldado y tenga una vida digna en otro país, sin injusticias, ni discriminaciones.

Otra institución que se preocupa por el bienestar del migrante es la Secretaría Nacional del Migrante, la cual ha elaborado el Plan de Retorno. Este plan consiste en que los ciudadanos ecuatorianos que se encuentran en otros países, regresen al Ecuador con todas sus pertenencias adquiridas afuera y con un dinero ahorrado, para que cuando lleguen, ese dinero lo inviertan en el desarrollo de un negocio propio y posean un sustento económico.

Para ello, la Secretaria Nacional del Migrante estableció políticas que permitan la eliminación de aranceles para el transporte de herramientas y menaje de hogar; así como también diseñó varios proyectos económicos para que los

²¹ INFORMACIÓN MIGRANTE. (2008). [http://www.infomigrante.org/infoecuator/index.php?option=com_content&task=view&id=221&Itemid=46]. *Plan Retorno para Emigrantes Ecuatorianos*. Consulta: 05/06/2011; 8:45.

migrantes puedan invertir en los mismos, dependiendo de su afinidad y conocimiento. Es importante mencionar que esta institución apoya para que se otorguen préstamos productivos a las personas que retornan, a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco del Estado; siempre y cuando dichos préstamos contribuyan a la inversión productiva de calidad.

Los resultados del Plan de Retorno han sido positivos ya que muchos migrantes acogieron dicho plan, principalmente por la crisis económica presentada en España porque la mayoría de los compatriotas se quedaron sin empleo; la discriminación, las injusticias y la ruptura familiar fueron otros factores que se sumaron a esta iniciativa planteada por el Gobierno actual. Los migrantes transportaron sin aranceles sus bienes adquiridos en el exterior y montaron negocios propios, obteniendo varios beneficios tributarios y financieros.

3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

En el Gobierno del Eco. Rafael Correa, se presenció un cambio radical en el manejo organizacional y administrativo de la Función Ejecutiva y Legislativa; con la finalidad que el Estado contribuya a brindar a la sociedad servicios públicos de calidad con efectividad y productividad.

En el ámbito Legislativo, transformó al Congreso Nacional en la Asamblea Nacional, a través de la consulta popular, en la cual también se estableció la modificación de una nueva constitución basada en el Buen Vivir, donde todos los ecuatorianos tengan los mismos derechos y oportunidades.

En el ámbito Ejecutivo, realizó la apertura de ministerios y secretarías nacionales, con el propósito de organizar de mejor manera el sector público y que éste provea servicios de excelencia, conjuntamente con la participación ciudadana, la misma que tiene el rol de ser informada y evaluar las prestaciones del Estado, a través del acceso a la información pública.

Por tanto, se evidencia claramente que el Gobierno ha incrementado el gasto y la inversión pública de forma significativa con la creación de nuevos ministerios y secretarías, lo cual afecta al crecimiento de la economía en términos del PIB y a la Balanza de Pagos ya que no existe una inversión mayor en el sector privado, haciendo que el Ecuador sea un país con pocas oportunidades para invertir. Adicionalmente, el Estado ha decretado leyes que impiden que las empresas realicen inversiones fuera del país porque los impuestos por salida de divisas al exterior son sumamente altos; todo esto con la finalidad de que el dinero generado en el país sea utilizado en el mismo y de esta forma contar con la liquidez necesaria y suficiente para seguir aumentado el gasto público.

La iniciativa del Estado de mejorar la prestación de los servicios públicos es excelente, pero también debe medir a través del costo beneficio el incremento del gasto público para que en un futuro no se caiga nuevamente en una crisis económica por no saber administrar adecuadamente los recursos.

3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

La Administración Pública del Ecuador ha tenido un cambio importante en los últimos años, debido a que promueve la descentralización del poder, autoridad, responsabilidad y toma de decisiones estatales hacia varias instituciones con el propósito de formar un Gobierno con una mayor participación y trabajo en equipo, no solo con los funcionarios públicos, sino con la ciudadanía ya que ésta es partícipe de la evaluación de los servicios públicos que son otorgados por el Estado.

El Gobierno ha incentivado la producción nacional, mediante el desarrollo de economías de escala y un comercio justo, en el cual las empresas ecuatorianas produzcan bienes y servicios de calidad a costos bajos para que estos sean comercializados tanto a nivel nacional como internacional, siempre y cuando cumplan con los requisitos de negociación y se estimule la inclusión del valor agregado, ya que en la actualidad únicamente permanecen en el mercado las empresas que tienen ventajas competitivas sobre las demás.

Es indispensable mencionar que las empresas y las personas en general deben cumplir con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, respetando a la Naturaleza ya que es el lugar donde hacemos uso de los recursos no renovables como el suelo, el agua y el aire; por tal razón, es necesario que sea cuidada y protegida.

Finalmente, el beneficio más importante lo constituye el principio del Buen Vivir ya que se basa en un modelo de vida más justo para todas las personas que forman parte

del Ecuador, buscando un equilibrio entre el ser humano, la naturaleza y la sociedad, además de fomentar equidad y respeto por la diversidad de culturas. Por tanto, se pretende construir un país solidario con deberes y derechos iguales para todos, permitir el progreso y formar un país más productivo.

4 EL ORGANISMO DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS

4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico de control y vigilancia autónoma que centra sus actividades en la supervisión y auditoría de las operaciones económicas, financieras y sociales que efectúan las entidades del sector financiero tanto público como privado, las instituciones privadas de seguros y reaseguros, y entidades de seguridad social del país, para velar por la transparencia, solidez y protección de los intereses del público, basándose en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

Por tanto, la Superintendencia de Bancos y Seguros, al ser un Organismo del Estado, se encuentra en un proceso de reforma institucional con el propósito que se convierta en una organización eficiente y productiva con una administración basada en gestión de procesos, modelos enfocados hacia una alta calidad en la atención al cliente tanto interno como externo, determinación de políticas y lineamientos efectivos que permitan regular a las instituciones controladas y así alcanzar el desarrollo productivo nacional.

Hasta Enero de 2012, la Superintendencia de Bancos y Seguros poseía una estructura organizativa matricial, que le permitía tener flexibilidad y adaptabilidad frente a un entorno cambiante y los colaboradores tenían la posibilidad de adquirir habilidades adicionales tanto de su propia área como de otras.

A partir de Febrero de 2010², la estructura organizacional del Organismo de Control estudiado, cambia a ser una estructura funcional con nuevos cargos y puestos de trabajo que permiten descentralizar en forma efectiva el trabajo y la toma de decisiones para que cada órgano sea el encargado de realizar actividades concretas que se identifiquen con su especialización y practiquen una gestión por procesos sólida y competente, donde su principal objetivo es la satisfacción del cliente interno y externo.

Este enfoque de organización administrativa busca la optimización del trabajo en equipo, utilización adecuada de los recursos, comunicación abierta y horizontal con la finalidad de obtener la máxima rentabilidad en los productos y servicios que ofrece, eliminando la duplicación de actividades y manteniendo una excelente relación entre las diferentes áreas que la integran.

La cultura organizacional con la que cuenta la Superintendencia de Bancos y Seguros ha permitido dar un giro hacia la moderna administración organizacional puesto que todos sus funcionarios se encuentran totalmente involucrados con el Organismo, principalmente los de nivel jerárquico superior ya que son los encargados de impartir liderazgo, conocimientos y experiencias hacia sus subordinados; a través del mejoramiento continuo de la gestión institucional, fomentando una atención al

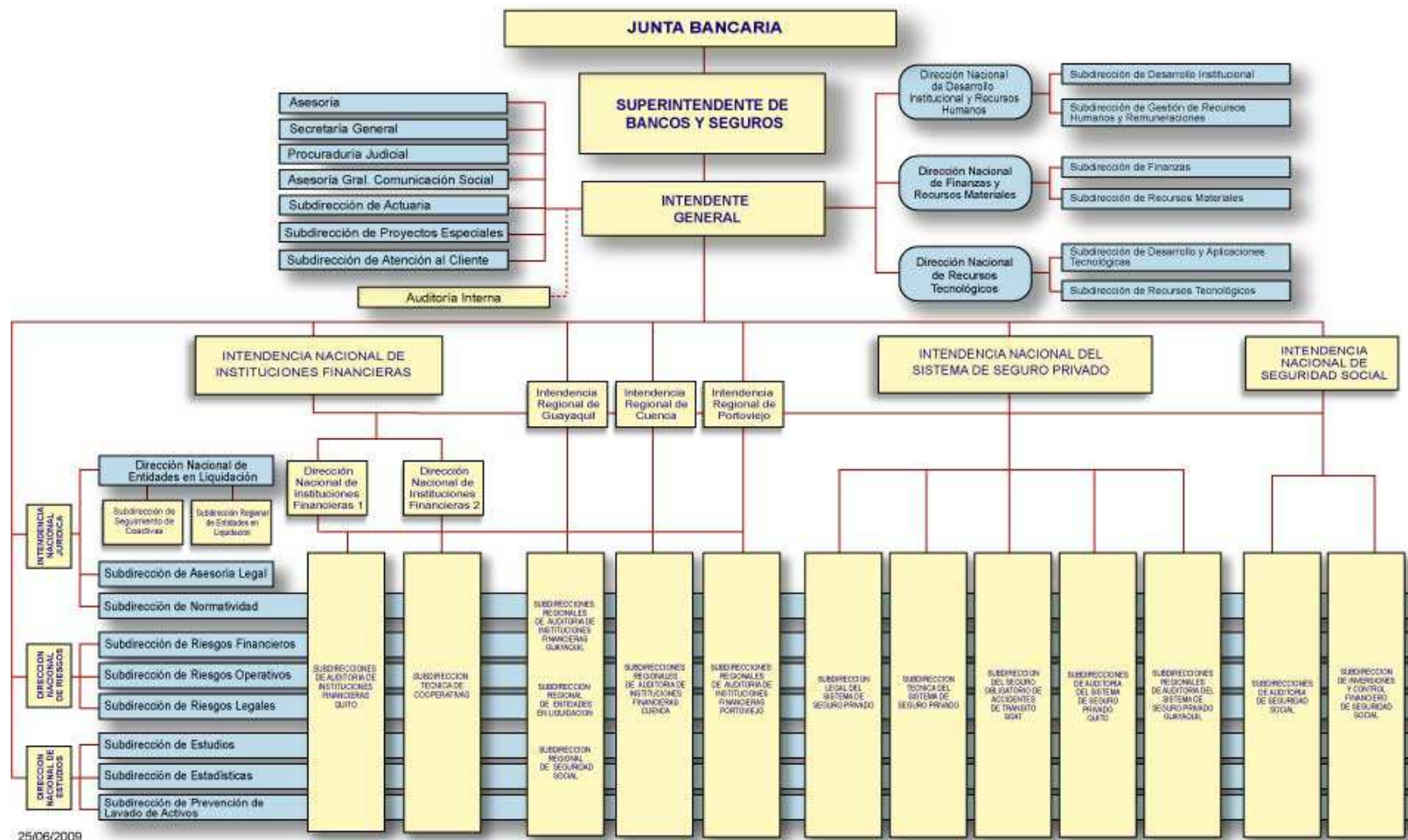
cliente eficaz, optimizando los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales, generando productos y servicios de calidad; con el propósito de consolidar el fortalecimiento de la Institución. Así mismo, cada proceso está asociado a un responsable, es decir, a una unidad o departamento específico que garantice productos y servicios de excelencia.

La estructura organizacional está alineada a los procesos que generan los productos institucionales y se basa en la aplicación de la cadena de valor ya que refleja las estrategias que ha empleado a lo largo de su historia para identificar las ventajas competitivas que marcan la diferencia con otra institución, a través de la práctica de economías de escala buscando la máxima eficiencia con el menor costo posible; es decir, mejorando los procesos, satisfaciendo las necesidades tanto de los clientes externos como internos, generando estándares de calidad, productividad y una correcta administración del tiempo.

La máxima autoridad de la Superintendencia de Bancos y Seguros es el Superintendente, quien es nombrado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, a través de una terna enviada por el Presidente de la República.

A continuación se encuentra el Organigrama Matricial del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, donde se puede observar su estructura organizativa por niveles jerárquicos y por procesos, el mismo que estuvo vigente hasta Enero de 2012.

GRÁFICO N° 1: Organigrama Matricial del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros



Fuente: ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=9&vp_tip=2].
Organigrama de Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Consulta: 18/06/2011; 19:05.
Elaborado por: ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

El Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se encontraba conformado por:

- **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

- Junta Bancaria
- Superintendente de Bancos y Seguros
- Intendente General

- **ÓRGANOS DE SUPERVISIÓN**

- **INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

- Subdirecciones de Auditoría de Instituciones Financieras Quito.
- Subdirecciones Regionales de Auditoría de Instituciones Financieras Guayaquil.
- Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Cuenca.
- Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Portoviejo.
- Subdirección Técnica de Cooperativas.
- Subdirección de Prevención de Lavado de Activos.

- **INTENDENCIA NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO**

- Subdirección Legal del Sistema de Seguro Privado.
- Subdirección Técnica del Sistema de Seguro Privado.
- Subdirecciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Quito.
- Subdirecciones Regionales de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Guayaquil.

- **INTENDENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL**

- Subdirecciones de Auditoría de Seguridad Social.
- Subdirección de Inversiones y Control Financiero de Seguridad Social.

- **ÓRGANOS DE CONSULTA ESPECIALIZADA**

- **INTENDENCIA NACIONAL JURÍDICA**

- Subdirección de Asesoría Legal.
- Subdirección de Normatividad.

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS**

- Subdirección de Riesgos Financieros.
- Subdirección de Riesgos Operacionales.
- Subdirección de Riesgos Legales.

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTUDIOS**

- Subdirección de Estudios
- Subdirección de Estadísticas

- **ÓRGANOS DE SOPORTE**

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

- Subdirección de Desarrollo Institucional
- Subdirección de Gestión de Recursos Humanos y Remuneraciones

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE FINANZAS Y RECURSOS MATERIALES**

- Subdirección de Finanzas
- Subdirección de Recursos Materiales

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS TECNOLÓGICOS**

- Subdirección de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas
- Subdirección de Recursos Tecnológicos

- **ÓRGANOS DE APOYO**

- Asesoría
- Secretaría General
- Procuraduría Judicial
- Subdirección de Comunicación Social
- Subdirección de Entidades en Saneamiento y en Liquidación
- Subdirección de Control de Coactivas y Reestructuraciones
- Subdirección de Actuaría
- Subdirección de Atención al Cliente
- Auditoría Interna

- **ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA**

- **INTENDENCIA REGIONAL DE GUAYAQUIL**

- Secretaría de la Intendencia Regional Guayaquil
- Subdirección Regional Jurídica Guayaquil
- Subdirección Regional Financiera Administrativa Guayaquil
- Subdirecciones Regionales de Auditoría de Instituciones Financieras Guayaquil
- Subdirecciones Regionales de Auditoría del Sistema de Seguro Privado Guayaquil

- **INTENDENCIA REGIONAL DE CUENCA**

- Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Cuenca

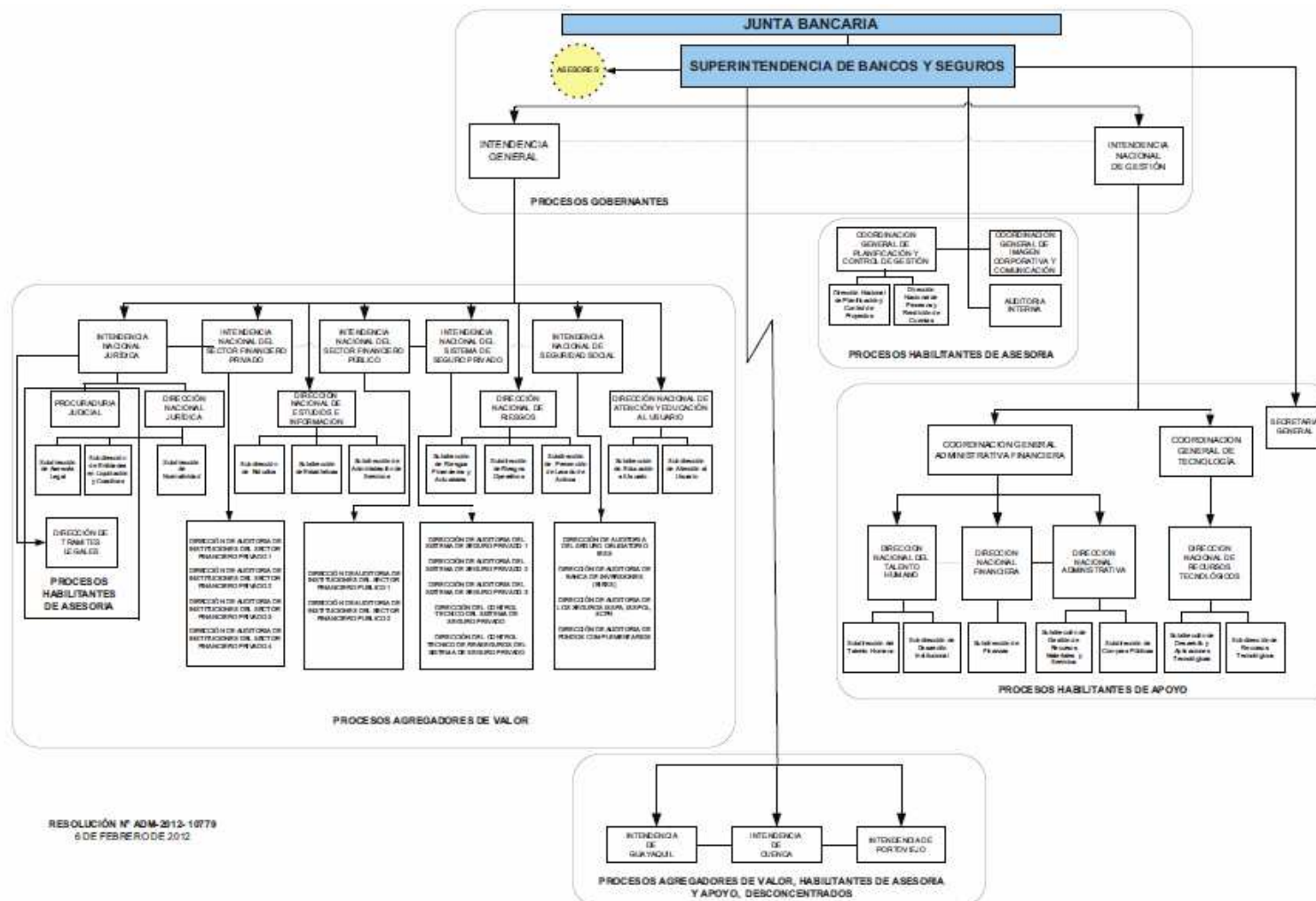
▪ **INTENDENCIA REGIONAL DE PORTOVIEJO**

- Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Portoviejo.²²

El organigrama actual del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se encuentra vigente desde el mes de Febrero de 2012 y se presenta a continuación.

²² ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2006). [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_May_2006.pdf]. *Estatuto Orgánico – Organización Interna de la Superintendencia de Bancos y Seguros*. Consulta: 18/06/2011; 20:20.

GRÁFICO N° 2: Organigrama de Posición de la Superintendencia de Bancos y Seguros



Fuente: ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2012). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Organigrama_SBS_2012.pdf]. *Organigrama de Posición de la Superintendencia de Bancos y Seguros*. Consulta: 31/03/2012; 11:30.

Elaborado por: ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

El Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, está integrada por las siguientes unidades:

- **DE LOS ÓRGANOS GOBERNANTES**

- Junta Bancaria
- Superintendente de Bancos y Seguros
- Intendencia General
- Intendencia Nacional de Gestión

- **DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE ASESORÍA**

- **COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**
 - Dirección Nacional de Planificación y Control de Proyectos
 - Dirección Nacional de Procesos y Rendición de Cuentas
- **COORDINACIÓN GENERAL DE IMAGEN CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN**
- **AUDITORÍA INTERNA**

- **DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: REGULACIÓN Y NORMATIVA**

- **INTENDENCIA NACIONAL JURÍDICA**
 - Procuraduría Judicial
 - Dirección Nacional Jurídica
 - Subdirección de Entidades en Liquidación y Coactivas
 - Subdirección de Asesoría Legal
 - Subdirección de Normatividad
 - Dirección de Trámites Legales
 - Dirección Jurídica y Trámites Legales (Guayaquil)

- **DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: SUPERVISIÓN INTEGRAL**

- **INTENDENCIA NACIONAL DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO**
 - Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado: 1,2,3,4 (Quito)
 - Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado: 5,6 (Guayaquil)
 - Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Cuenca)
 - Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Portoviejo)

▪ **INTENDENCIA NACIONAL DEL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO**

- Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Público: 1,2

▪ **INTENDENCIA NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO**

- Direcciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado: 1,2,3 (Quito)
- Dirección del Control Técnico del Sistema de Seguro Privado
- Dirección de Control Técnico de Reaseguros del Sistema de Seguro Privado
- Direcciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado: 4,5 (Guayaquil)

▪ **INTENDENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL**

- Dirección de Auditoría del Seguro Obligatorio IESS
- Dirección de Auditoría de Banca de Inversiones (BIESS)
- Dirección de Auditoría de los Seguros ISSFA, ISSPOL, SCPN
- Dirección de Auditoría de Fondos Complementarios
- Dirección de Auditoría de Seguridad Social (Guayaquil)

• **DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

▪ **DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN**

- Subdirección de Estudios
- Subdirección de Estadísticas
- Subdirección de Administración de Servicios

▪ **DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS**

- Subdirección de Riesgos Financieros y Actuariales
- Subdirección de Riesgos Operativos
- Subdirección de Prevención de Lavado de Activos

• **DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: ATENCIÓN Y EDUCACIÓN AL USUARIO DEL SISTEMA CONTROLADO**

▪ **DIRECCIÓN NACIONAL DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN AL USUARIO**

- Subdirección de Atención al Usuario
- Subdirección de Educación al Usuario
- Dirección de Atención y Educación al Usuario (Guayaquil)

- **DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, GESTIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- **COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

- Dirección Nacional del Talento Humano
 - Subdirección del Talento Humano
 - Subdirección de Desarrollo Institucional
- Dirección Nacional Financiera
 - Subdirección de Finanzas
- Dirección Nacional Administrativa
 - Subdirección de Gestión de Recursos Materiales y Servicios
 - Subdirección de Compras Públicas

- **DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS**

- **COORDINACIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍA**

- Dirección Nacional de Recursos Tecnológicos
 - Subdirección de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas
 - Subdirección de Recursos Tecnológicos

- **DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO: SECRETARÍA GENERAL**

- **SECRETARÍA GENERAL**

- **DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA**

- **DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR**

- Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado 5,6
- Direcciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado 4,5
- Dirección de Auditoría de Seguridad Social
- Dirección Jurídica y Trámites Legales
- Dirección de Atención y Educación al Usuario

- **DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO**

- Coordinación de Gestión
- Secretaría de la Intendencia (Guayaquil)

- **INTENDENCIA DE CUENCA**

- Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Financiero, Seguro Privado y Seguridad Social)

- **INTENDENCIA DE PORTOVIEJO**

- Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Financiero, Seguro Privado y Seguridad Social).²³

4.1.1 Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico constituye una herramienta fundamental en toda organización ya que define las tácticas que van a ser empleadas para llevar a cabo la consecución de las metas y objetivos planteados. Para ello, la Superintendencia de Bancos y Seguros ha involucrado a todo su personal en la elaboración de este plan con el propósito de fomentar el modelo de gestión institucional dinámica y flexible que permita tomar decisiones oportunas orientadas a la elaboración de políticas públicas que regulen los sectores financiero, de seguros privados y de seguridad social.

“El proceso de planificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros se administrará en los niveles estratégico, táctico y operativo.”²⁴

La planificación estratégica del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros está dada por el Superintendente de la SBS, Comité

²³ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2012). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_2012.pdf]. *Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos 2012*. Consulta: 31/03/2012; 13:30.

²⁴ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2012). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_2012.pdf]. *Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos 2012*. Consulta: 31/03/2012; 14:00.

Estratégico Organizacional y la Coordinación General de Planificación y Control de Gestión.

El Plan Estratégico de la Superintendencia de Bancos y Seguros se encuentra conformado por:

- Misión
- Visión
- Valores Institucionales
- FODA
- Objetivos Estratégicos
- Planeación Estratégica por Áreas Claves

4.1.1.1 Misión

Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público e impulsar el desarrollo del país.²⁵

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico de control autónomo que centra sus actividades en la supervisión y control de las operaciones que efectúan las entidades del sector financiero tanto público como privado, las instituciones privadas de seguros y reaseguros, y entidades de seguridad social del país; para velar por la protección de

²⁵ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_Estrategico_2009-2013.pdf]. *Plan Estratégico 2009 – 2013 Diagnóstico Institucional - Misión*. Consulta: 19/06/2011; 11:15.

los intereses del público en general y permitir que los usuarios externos tengan acceso a la información y que de esta forma sean partícipes de la gestión de la Institución.

4.1.1.2 Visión

Ser un organismo autónomo e independiente de regulación y supervisión, que ejerza su mandato constitucional y legal según las mejores prácticas internacionales, que consolide la confianza de la sociedad, coadyuvando a la sostenibilidad de los sistemas controlados y a la protección del usuario; apoyado en capital humano competente y con recursos materiales.²⁶

El Organismo de Control busca ser una institución autónoma distinguida por la supervisión que ejerce a las entidades que controla, mediante una adecuada administración de los recursos y estrategias competitivas que permiten la regulación y el desarrollo del país en el ámbito económico, político, social y cultural.

4.1.1.3 Valores Institucionales

- **Ética:** Ejercicio de las funciones con sujeción a las normas morales que promuevan la confianza del público.
- **Integridad:** Actuación pública sustentada en la prudencia, entereza, rectitud y firmeza.
- **Responsabilidad:** Ejecución de su labor realizada con profesionalismo, diligencia, experiencia e independencia en procura de otorgar a la sociedad seguridad respecto de sus actos y decisiones.

²⁶ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_Estrategico_2009-2013.pdf]. *Plan Estratégico 2009 – 2013 Diagnóstico Institucional - Visión*. Consulta: 19/06/2011; 11:55.

- **Transparencia:** Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas hacia la sociedad.²⁷

4.1.1.4 FODA

CUADRO N° 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Estrategia y redefinición de objetivos	Apoyo de instituciones financieras internacionales
Cambio de paradigma	Apoyo técnico y económico de organismos internacionales
Liderazgo de autoridades	Emisión de principios, estándares y guías
Integración entre áreas	Actualización de normas de contabilidad y auditoría
Actitud del personal	Apertura de entidades de supervisión
Capacitación y autoformación	Tendencia hacia la supervisión basada en riesgos
Experiencia y conocimiento del sector	Imagen institucional de supervisión basada en riesgos
Interés individual y colectivo	Fortalecimiento de los activos de las entidades controladas
Trabajo en equipo	Mayor capacitación de recursos por el incremento de usuarios
DEBILIDADES	AMENAZAS
Cambio continuo de autoridades	Influencia política
Falta de confianza a nuevas autoridades	Dinámica del sector
Objetivos estratégicos incumplidos	Distorsión de la imagen institucional
Políticas institucionales inestables	Manejo inadecuado del amparo institucional
Falta de capacitación permanente	Concentración de riesgos en seguros generales
Inconsistencia de cargos y perfiles del personal	Falta de una base legal clara de regulación
Falta de estandarización	Falta de información oportuna y completa de entidades controladas
Falta de herramienta tecnológica de indicadores de gestión	Falta de información del aporte real de la SBS

Fuente: ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/PlanEstrategico_2009-2013.pdf]. *Plan Estratégico 2009 – 2013 – FODA*. Consulta: 19/06/2011; 18:15.

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

²⁷ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). (http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_Estrategico_2009-2013.pdf). *Plan Estratégico 2009 – 2013 Diagnóstico Institucional – Valores Institucionales*. Consulta: 19/06/2011; 15:45.

El FODA es una herramienta que permite analizar el entorno externo mediante oportunidades y amenazas y el entorno interno a través de las fortalezas y debilidades. Los puntos positivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros se basan en la capacitación del recurso humano con el propósito de ser una institución competente al brindar productos y servicios de calidad dentro de un marco de trabajo en equipo, estrategias y metas definidas, gestión institucional establecida y apoyo de instituciones internacionales. Los factores en los que debe mejorar el Organismo de Control se resumen en la inestabilidad de las principales autoridades ya que han sido cambiadas permanentemente y por ende no se han cumplido varios objetivos de trascendencia para la entidad.

4.1.1.5 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos Institucionales son tomados del Plan Operativo Anual 2011 de la Superintendencia de Bancos y Seguros.²⁸

- “Fortalecer el marco legal y normativo del sistema financiero y del sistema del seguro privado, de acuerdo a principios, mejores prácticas y estándares internacionales vigentes.”

La Superintendencia de Bancos y Seguros está orientada a mejorar las metodologías de regulación y supervisión de los riesgos, lavado de

²⁸ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_operativo_anual_2011.pdf]. *Plan Operativo Anual 2011 – Objetivos Estratégicos Institucionales*. Consulta: 19/06/2011; 19:00.

activos y transparencia de la información con el propósito de ser una entidad que practique una gestión institucional basada en valores y principios.

- “Lograr una adecuada administración de riesgos mediante el fortalecimiento de los procesos de supervisión de los sistemas controlados.”

El Organismo de Control pretende implementar un proceso de supervisión de riesgos para todas las áreas que conforman la entidad, a través de la definición de parámetros, estructuras y herramientas para evaluar a las entidades controladas.

- “Proteger los derechos de los consumidores financieros.”

La SBS debe seguir creando y fomentando una cultura de derechos y obligaciones para los usuarios del sistema financiero, de seguros y reaseguros y del sistema de seguridad social; y de esta forma generar servicios oportunos y de calidad en la atención al cliente.

- “Fortalecer la gestión organizacional y la administración del recurso humano.”

Para este objetivo, la SBS tiene que asegurar la práctica adecuada de la gestión institucional mediante el involucramiento y cooperación de todos

los funcionarios que conforman el Organismo de Control y de esta manera ser evaluados a través de indicadores de gestión que determinen el resultado de la administración.

- “Asegurar la calidad y la seguridad de la información y del servicio informático, con tecnologías de punta.”

Este organismo garantiza la correcta generación de información que se encuentra publicada en la página web, boletines de información entre otros; los cuales permiten que el usuario se encuentre informado y actualizado acerca de las nuevas disposiciones reglamentarias y beneficios que éste posee.

- “Optimizar la administración de recursos financieros.”

La Superintendencia de Bancos y Seguros busca mejorar la administración financiera a través de la renovación de las herramientas tecnológicas de la gestión financiera con el propósito de obtener información oportuna para la toma de decisiones.

4.1.1.6 Planificación Estratégica por Áreas Claves

La planificación por áreas claves con el anterior organigrama de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el cual estaba vigente hasta Enero de 2012, se conformaba por:

Órgano de Dirección

El Órgano de Dirección trabajaba por el correcto funcionamiento, solidez y estabilidad de las instituciones que controla la Superintendencia de Bancos y Seguros. Para ello, elaboraba las normas y políticas que regían a las instituciones controladas y realizaba cronogramas de supervisión para ejecutar las visitas en las diferentes entidades.

Intendencia Nacional de Instituciones Financieras

La Intendencia Nacional de Instituciones Financieras buscaba una supervisión efectiva, preventiva y orientada a riesgos para las instituciones del sistema financiero privado y público con el propósito de que cumplan con los requisitos del Comité de Basilea aplicados al ámbito ecuatoriano. Este Comité se encargaba de emitir normas y principios financieros para regular los bancos a nivel internacional con un marco de referencia para el fortalecimiento de la solidez en los sistemas financieros.

Esta área se dedicaba a mejorar los procesos de supervisión para obtener calidad en la información financiera y que ésta sea oportuna para la toma de decisiones.

Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado

La Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado persigue la implementación de normas jurídicas para el sector asegurador con estándares internacionales, así como también procesos de supervisión basados en la mitigación del riesgo.

Intendencia Nacional de Seguridad Social

La Intendencia Nacional de Seguridad Social pretende mejorar el proceso de supervisión con las nuevas disposiciones legales de la Constitución de la República y con prácticas internacionales reconocidas; a través del perfeccionamiento de manuales, catálogos de cuentas, bases de datos y aplicaciones informáticas.

Intendencia Nacional Jurídica

La Intendencia Nacional Jurídica trabaja por diseñar procesos de supervisión encaminados a brindar seguridad en las actividades de liquidación de las instituciones financieras cerradas.

Dirección Nacional de Estudios

La Dirección Nacional de Estudios se encargaba de que los usuarios de las instituciones financieras, de seguros y reaseguros y de seguridad social tengan mayor acceso a la información institucional que se

encuentra publicada a través de estadísticas, estudios macroeconómicos y financieros cuya finalidad es que tomen decisiones adecuadas y oportunas.

Dirección Nacional de Riesgos

La Dirección Nacional de Riesgos contribuye al fortalecimiento de los procesos de regulación y supervisión integral para la mitigación del riesgo en las instituciones que controla la Superintendencia de Bancos y Seguros, considerando las mejores prácticas internacionales aplicables al caso ecuatoriano.

Dirección Nacional de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos

La Dirección Nacional de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos buscaba que el personal que trabaja para la Superintendencia de Bancos y Seguros fuese competente y calificado, basándose en un modelo de competencias por puesto de trabajo. Además se encontraba trabajando para que los resultados de cada área sean medidos mediante indicadores de gestión, eficiencia y calidad.

Dirección Nacional de Recursos Tecnológicos

La Dirección Nacional de Recursos Tecnológicos perseguía fortalecer las estrategias y procesos de supervisión mediante el uso de tecnologías de información, desarrollando sistemas de información y aplicaciones que

optimicen los procesos, permitiendo a los usuarios internos y externos el ahorro de tiempo, mitigación de errores y trabajo de calidad.

Dirección Nacional de Finanzas y Recursos Materiales

La Dirección Nacional de Finanzas y Recursos Materiales buscaba mejorar las herramientas tecnológicas con el propósito de realizar la planificación y ejecución presupuestaria, facilitando el manejo de los procesos. Es importante mencionar que se encontraban en una fase de aplicación de un modelo de costos por procesos, lo cual facilitaría para determinar el verdadero costo de cada una de las actividades y de esta forma alcanzar una gestión administrativa financiera de excelencia.

La planificación estratégica por áreas claves con la nueva estructura organizacional tiene un cambio ya que se crearon nuevas posiciones y nuevos cargos que permiten el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Órgano Gobernante

El Órgano Gobernante, se encuentra integrado por el Superintendente de Bancos y Seguros, Intendente General e Intendente Nacional de Gestión. Su principal trabajo se basa en la aprobación de planes e informes de actividades de todas las áreas, elaboración de políticas y normas para la adecuada administración de recursos humanos, tecnológicos, financieros

y materiales y una adecuada colaboración en el manejo técnico y operativo de las áreas de apoyo y gestión administrativa de la institución.

Coordinación General de Planificación y Control de Gestión

Ésta coordinación se encarga del diseño y ejecución de la planificación estratégica de la Superintendencia de Bancos y Seguros; así como también, tiene la responsabilidad de mejorar los procesos en forma continua, elaboración de lineamientos y evaluación de las políticas, normas y procedimientos relacionados con el desarrollo organizacional. Además asesoran a las áreas administrativas para la realización de planes operativos.

Coordinación General de Imagen Corporativa y Comunicación

La coordinación se encarga de la imagen institucional tanto interna como externa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de determinar los canales de comunicación y la administración de la información que va a ser difundida. Adicionalmente, tiene a su cargo la realización de campañas publicitarias que apuntan al interés del público en general y también se hace responsable de la administración de la página web de la entidad.

Auditoría Interna

Es un departamento independiente de la institución que se encarga de la revisión y control de las políticas, procedimientos y procesos que operan en la Superintendencia de Bancos y Seguros. Una de sus principales funciones es la elaboración del Plan Anual de Auditoría Interna y la ejecución de los informes correspondientes para ser presentados ante la Contraloría General del Estado, Superintendente e Intendente General.

Intendencia Nacional Jurídica

La Intendencia Nacional Jurídica trabaja para la creación de normas de carácter legal, financiero y contable para regular adecuadamente a las entidades controladas.

Intendencia Nacional del Sector Financiero Privado

La Intendencia Nacional del Sector Financiero Privado analiza y determina el nivel de riesgo que poseen las entidades controladas con el propósito de generar alertas y acciones preventivas que protejan al usuario del sistema financiero privado. Esta área se dedica a mejorar los procesos de supervisión para conocer sobre las operaciones de las instituciones que conforman el sistema financiero privado, garantizando solidez, estabilidad y seguridad nacional.

Intendencia Nacional del Sector Financiero Público

Esta intendencia se encarga de realizar un adecuado proceso de regulación, control y vigilancia para proteger los intereses del público en general, velando por la estabilidad, solidez y seguridad de las instituciones financieras públicas; para de esta forma promover la productividad y competitividad, a través de créditos e inversiones.

Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado

La Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado analiza y determina el nivel de riesgo que poseen las entidades controladas con el propósito de generar alertas y acciones preventivas que protejan al usuario del sistema de seguro privado. Está área se dedica a ejecutar el control técnico de los seguros, reaseguros y seguros obligatorios.

Intendencia Nacional de Seguridad Social

La Intendencia Nacional de Seguridad Social pretende mejorar el proceso de supervisión con las nuevas disposiciones legales de la Constitución de la República y con prácticas internacionales reconocidas; a través del perfeccionamiento de manuales, catálogos de cuentas, bases de datos y aplicaciones informáticas. Así como también, evalúa y mide los riesgos de las entidades controladas para determinar el grado de vigilancia y control que deben ejecutar en cada organización.

Dirección Nacional de Estudios e Información

Esta dirección es la encargada de presentar estudios, indicadores y estadísticas de índole económicos y financieros de las entidades controladas, los cuales permiten realizar análisis a nivel micro y macro para tomar decisiones confiables y oportunas tanto de las organizaciones controladas como de los órganos de control estatales.

Dirección Nacional de Riesgos

La Dirección Nacional de Riesgos se encarga de analizar las diferentes metodologías para evaluar el nivel de riesgo que posee cada una de las entidades controladas, con la finalidad de determinar los procedimientos y las pruebas que deben ejecutarse. Además realizan análisis comparativos sobre las calificaciones emitidas por las calificadoras de riesgo.

Dirección Nacional de Atención y Educación al Usuario

La Dirección Nacional de Atención y Educación al Usuario se encarga de ser el nexo entre las instituciones controladas y el usuario con la finalidad de resolver las consultas y reclamos del público, a través de la protección de derechos del usuario, normativa vigente, y principios de equidad y justicia. Además tiene la responsabilidad de capacitar a los usuarios mediante programas de educación financiera, seguros privados, seguridad social y de atención de consultas y reclamos.

Coordinación General Administrativa y Financiera

La Coordinación Administrativa y Financiera se encarga de la ejecución de proyectos para determinar políticas, normas y procedimientos para obtener una adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales para garantizar que la SBS cuente con un equipo humano proactivo y comprometido que ejecute las actividades de soporte en forma productiva. Presenta el plan anual de capacitación de los funcionarios para el desarrollo integral de los mismos.

Coordinación General de Tecnología

La Coordinación de Tecnología es responsable de la automatización de los procesos que maneja la SBS, a través de la aplicación de técnicas, software y hardware que permitan proporcionar información oportuna para el desarrollo de las operaciones. Además se encarga de establecer las correspondientes medidas de seguridad para proteger la información que manejan en las diferentes áreas.

4.1.2 Funcionarios Públicos

Los funcionarios públicos son las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para el Estado. Toda persona que es contratada para el sector público debe firmar una declaración patrimonial jurada, así como también una autorización para que la institución pública donde va a trabajar pueda analizar sus cuentas bancarias.

La Superintendencia de Bancos y Seguros cuenta con competencias definidas para el ingreso del personal o ascenso, a través de pruebas de evaluación, vacantes y partidas presupuestarias. Los servidores públicos prestan sus servicios con eficiencia y eficacia; es decir, cumplen sus responsabilidades y los objetivos de la institución con una adecuada utilización de los recursos.

Para efectos de este estudio de investigación, a los funcionarios públicos de la Superintendencia de Bancos y Seguros se los especifica en dos grupos: Funcionarios Públicos de Nivel Jerárquico Superior y Otros Funcionarios.

4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior

Los Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior en la Superintendencia de Bancos y Seguros son los servidores principales dentro de la institución que tienen la responsabilidad de la administración adecuada de los procesos de supervisión a través del uso productivo de los recursos, con el propósito de mitigar el riesgo en las instituciones financieras, de seguros y de seguridad social. Además, tienen la función de mantener informados a sus subordinados acerca de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales para que el personal conozca los resultados que debe alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

En el cuadro que se encuentra a continuación se describen a los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros, los mismos que fueron partícipes de la encuesta desarrollada por un grupo de profesores investigadores

para determinar la presencia de habilidades gerenciales de acuerdo a lo establecido por Edgar Schein. Adicionalmente, estos funcionarios se regían bajo el organigrama estructural vigente hasta Enero de 2012.

CUADRO N° 3: Funcionarios Públicos Con Nivel Jerárquico Superior (Aplicación Encuesta)

FUNCIONARIOS PÚBLICOS CON NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR					
No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO	OFICINA	CORREO ELECTRÓNICO
1	Superintendente de Bancos y Seguros	Ab. Pedro Solines Chacón	1	Quito	psolines@sbs.gob.ec
2	Intendente General	Ab. Ligia María Cobo Ortíz	1	Quito	lcobo@sbs.gob.ec
3	Intendente Nacional de Instituciones Financieras	Eco. Carlos Vaca Carrillo	2	Quito	cvaca@sbs.gob.ec
4	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado	Ab. Raúl Alcivar Segarra	2	Quito	ralcivar@sbs.gob.ec
5	Intendente Nacional de Seguridad Social	Ing. Rosa María Herbozo	2	Quito	rherbozo@sbs.gob.ec
6	Intendente Nacional Jurídico	Dr. César Cano Flores	2	Quito	ccano@sbs.gob.ec
7	Dirección Nacional de Riesgos	Ing. Luis Baldeón Chávez	3	Quito	lbaldeon@sbs.gob.ec
8	Dirección Nacional de Estudios	PhD. Eco. Xavier Villavicencio Córdova	3	Quito	xvillavicencio@sbs.gob.ec
9	Dirección Nacional de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Ing. Ivette Gordillo Manssur	3	Quito	igordillo@sbs.gob.ec
10	Dirección Nacional de Finanzas y Recursos Materiales	Eco. Xavier Bolaños Romero	3	Quito	xbolanos@sbs.gob.ec
11	Dirección Nacional de Recursos Tecnológicos	Msi. Xavier Sánchez Pulley	3	Quito	xsanchez@sbs.gob.ec
12	Director Nacional INIF 1	Ing. Beatriz Subía Cedeño	3	Quito	bsubia@sbs.gob.ec
13	Director Nacional INIF 2	Lcdo. Galo León González	3	Quito	gleon@sbs.gob.ec
14	Director Nacional de Entidades en Liquidación	Dr. Tony Durán Brito	3	Quito	tduran@sbs.gob.ec
15	Asesor General	Dr. Nelson Ayala Ayala	4	Quito	nayala@sbs.gob.ec
16	Asesor General 2	Ing. César Villacís	4	Quito	cvillacis@sbs.gob.ec
17	Asesora General 3	Eco. Eva García Fabre	4	Quito	egarcia@sbs.gob.ec
18	Asesor General de Comunicación Social	Esteban Michelena Ayala	4	Quito	eyayala@sbs.gob.ec
19	Auditor Interno	Ing. Pablo Vallejo Aguirre	4	Quito	pvallejo@sbs.gob.ec
20	Procurador Judicial	Dr. Renán Anibal Mosquera	4	Quito	rmosquera@sbs.gob.ec

FUNCIONARIOS PÚBLICOS CON NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR					
No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO	OFICINA	CORREO ELECTRÓNICO
21	Subdirector de Atención al Cliente	Ab. José Soriano Hinostroza	4	Quito	jsoriano@sbs.gob.ec
22	Subdirector de Proyectos Especiales	Eco. Katia Rodríguez Morales	4	Quito	krodriguez@sbs.gob.ec
23	Subdirector de Auditoría de Instituciones Financieras Q1D1	Ing. María Augusta Rivadeneira Ron	4	Quito	mrivadeneira@sbs.gob.ec
24	Subdirector de Auditoría de Instituciones Financieras Q1D2	Eco. María Magdalena Manrique Pinoargote	4	Quito	mmanrique@sbs.gob.ec
25	Subdirector Legal	Dr. Cristóbal Aulestia	4	Quito	caulestia@sbs.gob.ec
26	Subdirector Técnico	Eco. Lourdes Naranjo	4	Quito	lnaranjo@sbs.gob.ec
27	Subdirector del SOAT	Ing. Galo Coello Chiriboga	4	Quito	gcoello@sbs.gob.ec
28	Subdirector de Auditoría de Seguros Q1	Ing. Lia Silva Mantilla	4	Quito	lsilva@sbs.gob.ec
29	Subdirector de Auditoría de Seguridad Social 1	Lcdo. Geovanny Mojerón	4	Quito	gmorejon@sbs.gob.ec
30	Subdirector de Seguimiento de Coactivas	Dr. Diego Terán Dávila	4	Quito	dteran@sbs.gob.ec
31	Subdirector de Asesoría Legal	Dr. Juan Carlos Novoa Flor	4	Quito	jcnovoa@sbs.gob.ec
32	Subdirector de Normatividad	Dra. Mirian Muñoz Solano	4	Quito	mmunoz@sbs.gob.ec
33	Subdirector de Contratación Pública	Ab. Patricio Sánchez Andrade	4	Quito	psanchez@sbs.gob.ec
34	Subdirector Regional de Entidades en Liquidación	Ab. Daysi Cárdenas Moreno	4	Quito	dcardenas@sbs.gob.ec
35	Subdirector de Riesgos Financieros	Ing. Andrés Fernández	4	Quito	afernandez@sbs.gob.ec
36	Subdirector de Riesgos Operacionales	Ing. Cindy Montalvo Cobo	4	Quito	cmontalvo@sbs.gob.ec

FUNCIONARIOS PÚBLICOS CON NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR					
No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO	OFICINA	CORREO ELECTRÓNICO
37	Subdirector de Riesgos Legales	Dr. Gustavo Hidalgo	4	Quito	ghidalgo@sbs.gob.ec
38	Subdirector de Estudios	Eco. Edmundo Ocaña Mazón	4	Quito	eocana@sbs.gob.ec
39	Subdirector de Estadísticas	Eco. Laura Jiménez	4	Quito	ljimenez@sbs.gob.ec
40	Subdirector de Prevención de Lavado de Activos	Eco. Luis Coronel Andrade	4	Quito	lcoronel@sbs.gob.ec
41	Subdirector de Transparencia de la Información	Ing. Miguel Buele Tejada	4	Quito	mbuele@sbs.gob.ec
42	Subdirector de Desarrollo Institucional	Ing. Patricio Lucero Villarreal	4	Quito	plucero@sbs.gob.ec
43	Subdirector de Gestión de Recursos Humanos y Remuneraciones	Dr. Hernán Soria Celi	4	Quito	hsoria@sbs.gob.ec
44	Subdirector de Finanzas	Ismeria Montesdeoca Montalvo	4	Quito	imontesdeoca@sbs.gob.ec
45	Subdirector de Recursos Materiales	Dr. Joffre Mora Cadena	4	Quito	jmora@sbs.gob.ec
46	Subdirector de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas	Ing. Juan Carlos Armijos Tandazo	4	Quito	jcarmijos@sbs.gob.ec
47	Subdirector de Recursos Tecnológicos	Ing. Javier Jara Iñiguez	4	Quito	jjara@sbs.gob.ec

Fuente: Página Web Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

En el cuadro que se muestra a continuación se presentan los funcionarios de nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros conjuntamente con las nuevas posiciones creadas, por el cambio de la estructura organizacional a partir de Febrero de 2012.

CUADRO N° 4: Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior (Actual Organigrama)

No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR
1	Superintendente de Bancos y Seguros	Ab. Pedro Solines Chacón	1
2	Intendente General	Ab. Ligia María Cobo Ortíz	1
3	Intendente Nacional de Gestión	Ing. Ivette Gordillo Manssur	1
4	Coordinador General de Planificación y Control de Gestión	Ab. Hugo Orellana Constante	2
5	Coordinador General de Imagen Corporativa y Comunicación	Lcda. Alexandra Arregui Solís	2
6	Coordinador General Administrativo Financiero	Mst. Guillermo Jimbo Espinosa	2
7	Coordinador General Tecnológico	Mst. Xávier Sánchez Pulley	2
8	Auditor Interno	Ing. Pablo Vallejo Arregui	2
9	Intendente Nacional Jurídico	Dr. César Cano Flores	2
10	Intendente Nacional del Sector Financiero Privado	Ing. Luis Baldeón Chávez	2
11	Intendente Nacional del Sector Financiero Público	Econ. Eva García Fabre	2
12	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado	Ab. Raúl Alcívar Segarra	2
13	Intendente Nacional de Seguridad Social	Ing. Rosa María Herbozo Alvarado	2
14	Director Nacional de Planificación y Control de Proyectos	Econ. Diego Andrade Andrade	3
15	Procurador Judicial	Dr. Renán Mosquera Aulestia	3
16	Director Nacional Jurídico	Dra. Mirian Muñoz Solano	3
17	Director de Trámites Legales	Ab. Francisco Ticina Navarro	3
18	Director de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado 1	Econ. Valeria Llerena Endara	3
19	Director de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado 2	Ing. Beatriz Subía Cedeño	3
20	Director de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado 3	Ing. Pilar Alvarado Delgado	3
21	Director de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado 4	Dra. Alexandra Salazar Mejía	3

No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR
22	Director de Auditoría del Sector Financiero Público 1	Ing. Carlos Villarreal Arregui	3
23	Director de Auditoría del Sector Financiero Público 1	Ing. Wilson Sauhing Rada	3
24	Director de Auditoría del Sistema de Seguro Privado 1	Ing. Lía Silva Mantilla	3
25	Director de Auditoría del Sistema de Seguro Privado 2	Dr. Juan Pablo Zapata Tinoco	3
26	Director de Auditoría del Sistema de Seguro Privado 3	Ing. Galo Coello Chiriboga	3
27	Director del Control Técnico del Sistema de Seguro Privado	Econ. Lourdes Narango Larrea	3
28	Director del Control Técnico de Reaseguros del Sistema de Seguro Privado	Ing. María Teresa Albuja Jurado	3
29	Director de Auditoría del Seguro Obligatorio IESS	Lcda. Ana Calderón Zapata	3
30	Director de Auditoría de los Seguros ISSFA, ISSPOL, CSPN	Lcdo. Giovanni Morejón Calderón	3
31	Director de Auditoría de Fondos Complementarios	Eco. Mayra Flores Aneloa	3
32	Director Nacional de Estudios e Información	PhD. Xavier Villavicencio Córdova	3
33	Director Nacional de Riesgos	Ing. Andrés Fernández Salvador Arauz	3
34	Director Nacional de Atención y Educación al Usuario	Ab. Gabriela Mayorga Contreras	3
35	Director Nacional del Talento Humano	Ing. Marcia Chiriboga Arguello	3
36	Director Nacional Financiero	Econ. Eduardo Sánchez Rivera	3
37	Director Nacional Administrativo	Ing. Cinthia Aillón Salguero	3
38	Subdirector de Asesoría Legal	Dr. Juan Carlos Novoa Flor	4
39	Subdirector de Normatividad	Dr. Diego Terán Dávila	4
40	Subdirector de Entidades en Liquidación y Coactivas	Dr. Tony Durán Brito	4
41	Subdirector de Estudios	Econ. Edmundo Ocaña Mazón	4
42	Subdirector de Estadísticas	Econ. Laura Jimenez Astudillo	4
43	Subdirector de Administración de Servicios	Ing. Miguel Buele Tejada	4
44	Subdirector de Riesgos Financieros y Actuariales	Econ. Isabel Moscoso Romero	4
45	Subdirector de Riesgos Operativos	Ing. Marcia Topón Figueroa	4
46	Subdirector de Prevención de Lavado de Activos	Eco. Carlos Navarrete Reinoso	4

No.	CARGO	NOMBRE	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR
47	Subdirector de Educación al Usuario	Lcda. Elizabeth Cáceres Maldonado	4
48	Subdirector de Atención al Usuario	Ab. José Soriano Hinostroza	4
49	Subdirector de Finanzas	Srta. Ismeria Montesdeoca Montalvo	4
50	Subdirector de Compras Públicas	Ab. Patricio Sánchez Andrade	4
51	Subdirector de Gestión de Recursos Materiales y Servicios	Dra. Briseida Quiroz Cárdenas	4
52	Subdirector de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas	Ing. Juan Carlos Armijos Tandazo	4
53	Subdirector de Recursos Tecnológicos	Ing. Javier Jara Iñiguez	4

Fuente: Página Web Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

4.1.2.2 Otros Funcionarios

Los otros funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros son servidores públicos que se encargan de dar soporte y apoyo para cada una de las áreas con nivel jerárquico superior, estos funcionarios también son de mucha importancia dentro de la organización ya que ejecutan el trabajo operativo y lo transforman en reportes para presentarlos a los altos funcionarios. Es importante mencionar que con la aplicación del trabajo en equipo y una adecuada administración de los líderes permiten que la institución alcance sus metas y objetivos planteados.

4.1.3 Políticas Institucionales

Las Políticas Institucionales son los lineamientos generales que posee la Superintendencia de Bancos y Seguros para regular el comportamiento organizacional. Estas políticas establecen el marco en el que deben alcanzarse

los objetivos y desarrollarse las estrategias a través del cumplimiento de las funciones y ejecución de los procesos de los funcionarios públicos que forman parte de la institución.

La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene las siguientes Políticas Institucionales:

- a) La Superintendencia de Bancos y Seguros ejerce la supervisión a los sistemas controlados con un enfoque basado en riesgos.
- b) Los directivos de la Institución elaboran su planificación operativa anual en función de los objetivos estratégicos. La planificación operativa puede ser reformada en cualquier tiempo debido a circunstancias imprevistas o por necesidades institucionales que lo justifiquen.
- c) El desempeño institucional se medirá a través de un sistema de información gerencial que refleje: el cumplimiento del plan estratégico y de los planes operativos; el uso eficiente de los recursos; y, el estado y evolución de los sistemas que controla.
- d) La administración por procesos, por su naturaleza dinámica, está orientada a promover el mejoramiento continuo de la gestión institucional.
- e) Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros adoptan sus decisiones considerando la calidad de la inversión de los recursos a su cargo y su impacto en los objetivos institucionales.
- f) Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros promueven la capacitación permanente de su personal, a fin de que cuenten con la mejor formación técnica en supervisión y en el desarrollo de habilidades gerenciales en aspectos como: liderazgo, administración estratégica de recursos y de procesos, en función de las disponibilidades presupuestarias.
- g) Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros intercambian sus conocimientos y coordinan sus acciones a fin de desempeñar eficientemente sus actividades y brindar resultados confiables a la sociedad.
- h) Los servidores que tienen acceso a la información institucional garantizan el manejo reservado y adecuado de la misma.²⁹

²⁹ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2012). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_2012.pdf]. *Políticas o Lineamientos Institucionales de la SBS*. Consulta: 02/04/2012; 21:50.

Estas políticas regulan el comportamiento organizacional que están obligados a cumplir los funcionarios que conforman el Organismo de Control contribuyendo a la aplicación de técnicas y herramientas administrativas como el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación abierta y capacitación continua; con el propósito de ejecutar los procesos de supervisión a las entidades controladas con conocimientos técnicos y éticos para obtener resultados veraces que determinan la situación financiera, económica y social del país.

4.1.4 Escala Salarial

El Ministerio de Relaciones Laborales, es el encargado de emitir mediante Decreto Ejecutivo la remuneración mensual unificada que percibirá el Presidente de la República y demás funcionarios que ocupen puestos con nivel jerárquico superior.³⁰

La remuneración que perciben los funcionarios públicos es proporcional de acuerdo a las funciones, responsabilidades, capacitación y experiencia que tengan cada uno de los servidores; es decir, dicha remuneración unificada se basa en el principio de igualdad, a igual trabajo igual remuneración. Todo estipendio percibido por los trabajadores públicos debe estar presupuestado y aprobado por el Ministerio de Finanzas.

El Ministerio de Relaciones Laborales tiene la obligación de emitir la escala de remuneración mensual unificada para los funcionarios de nivel jerárquico superior. Este sistema se ha establecido con la finalidad de transparentar el

³⁰ ECUADOR. LOSEP. (2010). [http://www.senres.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=236]. *Ley Orgánica del Sector Público – Título VIII, Capítulo I, Artículo 100*. Consulta: 24/06/2011; 05:15.

pago de remuneraciones del sector público y de establecer un equilibrio interno en los puestos de trabajo a través de la valoración y análisis de cargos para recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación. Es importante mencionar, que ningún servidor público podrá percibir una remuneración menor a la mínima establecida en las escalas determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Actualmente, existen dos tipos de escalas salariales para el año 2012. La primera contiene los valores que perciben los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior. En esta escala el grado 10 corresponde a la remuneración que percibe el Presidente de la República.

CUADRO N° 5: Escala Salarial (Funcionarios Públicos)

GRADO	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA EN (USD)
10	6.957
9	6.679
8	6.122
7	5.566
6	5.009
5	4.174
4	3.339
3	2.783
2	2.546
1	2.226

Fuente: Acuerdo Ministerial No. MRL-2012-025 del 28 de Febrero de 2012. Ministerio de Relaciones Laborales.

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

La segunda escala salarial está compuesta de 20 grados donde se detallan los puestos profesionales y no profesionales que forman parte del sector público.

CUADRO N° 6: Escala Salarial (Puestos Profesionales y No Profesionales)

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU EN (USD)
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Fuente: Acuerdo Ministerial No. MRL-2012-022 del 27 de Enero de 2012. Ministerio de Relaciones Laborales.

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

La Escala Salarial con la que cuenta la Superintendencia de Bancos y Seguros se detalla a continuación. Es importante mencionar que esta escala se encuentra con el organigrama anterior de la SBS.

**CUADRO N° 7: Escala Salarial Nivel Jerárquico Superior –
Superintendencia de Bancos y Seguros**

ESTRUCTURA SALARIAL DE LOS FUNCIONARIOS DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR			
No.	DENOMINACIÓN DE PUESTOS	GRUPO OCUPACIONAL	CARGO
1	Superintendente de Bancos y Seguros	Jerárquico Superior 8	8
2	Intendente General	Jerárquico Superior 7	7
3	Intendente Nacional Jurídico	Jerárquico Superior 6	6
4	Intendente Nacional de Instituciones Financieras	Jerárquico Superior 6	6
5	Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado	Jerárquico Superior 6	6
6	Intendente Nacional de Seguridad Social	Jerárquico Superior 6	6
7	Director Nacional de Auditoría INIF	Jerárquico Superior 5	5
8	Director Nacional de Entidades en Liquidación	Jerárquico Superior 5	5
9	Director Nacional de Riesgos	Jerárquico Superior 5	5
10	Director Nacional de Estudios	Jerárquico Superior 5	5
11	Auditor Interno	Jerárquico Superior 5	5
12	Director Nacional de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Jerárquico Superior 2	2
13	Director Nacional de Finanzas y Recursos Materiales	Jerárquico Superior 2	2
14	Director Nacional de Recursos Tecnológicos	Jerárquico Superior 2	2
15	Subdirector de Riesgos Financieros	Jerárquico Superior 4	4
16	Subdirector de Riesgos Operacionales	Jerárquico Superior 4	4
17	Subdirector de Riesgos Legales	Jerárquico Superior 4	4
18	Subdirector de Estudios	Jerárquico Superior 4	4
19	Subdirector de Estadísticas	Jerárquico Superior 4	4
20	Subdirector de Prevención de Lavado de Activos	Jerárquico Superior 4	4

ESTRUCTURA SALARIAL DE LOS FUNCIONARIOS DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR			
No.	DENOMINACIÓN DE PUESTOS	GRUPO OCUPACIONAL	CARGO
21	Subdirector de Transparencia de la Información	Jerárquico Superior 4	4
22	Subdirector Técnico de Cooperativas	Jerárquico Superior 4	4
23	Sudirector de Auditoría INIF	Jerárquico Superior 4	4
24	Subdirector Legal	Jerárquico Superior 4	4
25	Subdirector Técnico	Jerárquico Superior 4	4
26	Subdirector de Auditoría del Sistema de Seguro Privado	Jerárquico Superior 4	4
27	Subdirector de Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito	Jerárquico Superior 4	4
28	Subdirector de Actuaría	Jerárquico Superior 4	4
29	Subdirector de Inversiones y Control Financiero	Jerárquico Superior 4	4
30	Subdirector de Auditoría de Seguridad Social	Jerárquico Superior 4	4
31	Subdirector de Atención al Cliente	Jerárquico Superior 4	4
32	Subdirector de Asesoría Legal	Jerárquico Superior 4	4
33	Sudirector de Normatividad	Jerárquico Superior 4	4
34	Subdirector de Seguimiento de Coactivas	Jerárquico Superior 4	4
35	Subdirector de Contratación Pública	Jerárquico Superior 4	4
36	Subdirector de Desarrollo Institucional	Jerárquico Superior 1	1
37	Subdirector de Gestión de Recursos Humanos y Remuneraciones	Jerárquico Superior 1	1
38	Subdirector de Finanzas	Jerárquico Superior 1	1
39	Subdirector de Recursos Materiales	Jerárquico Superior 1	1
40	Subdirector de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas	Jerárquico Superior 1	1
41	Subdirector de Recursos Tecnológicos	Jerárquico Superior 1	1
42	Subdirector de Proyectos Especiales	Jerárquico Superior 1	1

Fuente: Página Web Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

4.2.1 Contexto Económico

- El Fondo de Liquidez en el sistema financiero ecuatoriano fue constituido con la finalidad de otorgar préstamos de liquidez a las instituciones financieras privadas, con el propósito de proteger adecuadamente los depósitos del público y que los usuarios del sistema financiero no vuelvan a sufrir las consecuencias del feriado bancario, siendo controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Los préstamos que otorga el Fondo de Liquidez pueden ser de hasta 24 horas para cubrir las deficiencias en la Cámara de Compensación y hasta 4 meses para solucionar necesidades extraordinarias de iliquidez. Todas las instituciones financieras tienen la obligación de aportar con el 3% de los depósitos sujetos a encaje bancario.
- El Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros emitió normas de prudencia y solvencia financiera para el sistema de seguros privados, las cuales consisten en que cada entidad debe tener un patrimonio técnico mínimo para poder operar en el mercado; así como también deben efectuar reservas técnicas que les permitan seguir funcionando adecuadamente en el caso que tengan que cubrir fuertes siniestros.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros ha actualizado las normas que regulan la clasificación, valoración y registro tanto de la cartera de

créditos como de las inversiones de las instituciones financieras con el propósito de establecer estrategias de supervisión más idóneas que le permitan al Organismo como tal y al mercado obtener información económica y financiera que revele las condiciones reales en las que se encuentran dichas entidades.

4.2.2 Contexto Social

- La Superintendencia de Bancos y Seguros implantó el Programa de Educación Financiera, el cual consiste en dar a conocer al público en general los deberes y derechos para la adecuada utilización de los productos financieros y de esta forma desarrollar las habilidades de los usuarios para asumir riesgos y tomar decisiones acertadas, a través de información clara y oportuna para mejorar la calidad de vida de los mismos. Este programa incluye la difusión de mensajes educativos a través de los medios de comunicación y un aula virtual en la página web de la SBS.

En este proyecto se llevan a cabo temas de planificación económica, ahorro, inversión con el objetivo de enseñar a administrar correctamente los ingresos que genera y los gastos que realiza una familia. Actualmente, estos programas de educación financiera están a cargo de la Dirección Nacional de Atención y Educación al Usuario, la misma que tiene la responsabilidad de proporcionar información y formación de calidad al usuario financiero.

- La Superintendencia de Bancos y Seguros ha creado el Código de Derechos del Usuario, el mismo que reconoce los derechos y garantías a favor de los clientes de las instituciones financieras con el objetivo de que las relaciones y operaciones entre los usuarios, los bancos, cooperativas, mutualistas y sociedades financieras se realicen bajo principios de equidad, legalidad y transparencia.
- La Junta Bancaria, a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros implantó la política tarifaria de los servicios que ofrecen las instituciones financieras con la finalidad de establecer los servicios que son gratuitos y los que tienen un precio fijo para precautelar los intereses de los consumidores y reducir las barreras que impiden el acceso de la población a estas operaciones. Es importante mencionar que estas tarifas son revisadas en forma trimestral.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros ha impulsado la modernización de los sistemas informáticos con los que cuenta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), con la finalidad que el afiliado disponga de información de su cuenta en forma diaria.
- El Organismo de Control brindó asesoramiento en todos los ámbitos, especialmente en el jurídico para la creación del Banco del IESS (BIESS), con la respectiva revisión y aprobación de estatutos y regulaciones que permitan proporcionar a los usuarios o clientes un servicio de calidad. Este banco se encuentra enfocado a otorgar

préstamos de vivienda con tasas de interés más bajas a comparación del mercado, para que de esta forma el cliente pueda cumplir su sueño de tener una casa propia, accediendo al mercado financiero formalmente y mejorando su nivel de vida.

- La Superintendencia de Bancos y Seguros dispuso a que las instituciones financieras reemplacen o retiren los cajeros automáticos que posean más de diez años de funcionamiento hasta julio de 2012, con el propósito de mitigar el riesgo de fraudes a través de cajeros automáticos y que de esta forma se instalen sistemas operativos seguros para procesar operaciones con tarjetas de débito con tecnología chip. Para ello, es necesario que se cambien las tarjetas de débito con banda magnética por aquellos con tecnología chip para brindar mayor seguridad al usuario al momento de efectuar transacciones.
- El Organismo de Control de la SBS ordenó a las instituciones financieras a aumentar las seguridades informáticas para precautelar los intereses del público en general. Esta disposición consiste en que las instituciones financieras deben obligar a sus clientes a cambiar las claves para acceder a los cajeros automáticos y a la banca en línea, por lo menos una vez al año.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene la función de velar por el bienestar del público en general para proteger los intereses de los usuarios del sistema financiero, de seguros privados y de seguridad

social. Por esta razón, se encarga de capacitar continuamente y en temas de actualidad al sistema que controla, a través de conferencias, congresos nacionales e internacionales y seminarios.

4.2.3 Contexto Político

- La Superintendencia de Bancos y Seguros impulsó la creación de la Ley de Red de Seguridad Financiera la cual estableció normas e instrucciones con el objetivo de prevenir riesgos económicos y financieros, velar por la estabilidad financiera del país y proteger los depósitos de los usuarios del sistema financiero. La Red de Seguridad Financiera está conformada por la Superintendencia de Bancos y Seguros que es la encargada de supervisar las operaciones y actividades de las instituciones financieras, por el Fondo de Liquidez que se encarga de otorgar préstamos de liquidez a las instituciones financieras privadas siempre que cumplan con el requisito del nivel mínimo de patrimonio técnico y por el Seguro de Depósitos (COSEDE) que se encarga de proteger los depósitos de los usuarios financieros.
- La Política del Control Tarifario de los servicios que ofrecen las entidades financieras está basada en la Ley General de Instituciones Financieras, la cual establece que todo servicio que ofrezca una institución financiera debe sujetarse a las tarifas máximas determinadas por el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- La Superintendencia de Bancos y Seguros realizó una propuesta para que se redujeran las tarifas de las primas y recargos en el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), la misma que fue aprobada por el Poder Ejecutivo con el propósito de cobrar una tarifa justa para los propietarios de automotores y que las empresas de seguros obtengan ingresos razonables sin perjudicar a sus clientes y a la administración de las mismas.
- El Organismo de Control realizó una reforma a la norma de inversiones para las instituciones financieras, basándose en las Normas Internacionales de Información Financiera, específicamente para la valoración de los activos financieros; con el propósito de determinar políticas y procedimientos para la gestión de las operaciones de tesorería y del portafolio de préstamos. Esta norma permite a la SBS tener un control adecuado de los procesos que supervisa y proporcionar a la sociedad información financiera oportuna, veraz y de calidad.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros creó la norma para la Prevención y Control del Lavado de Activos con el propósito de que las instituciones financieras y entidades de seguros estructuren manuales y políticas para regular la procedencia de entradas y salidas de efectivo por parte de sus clientes para vigilar que el dinero proveniente de actividades ilícitas no pase a formar parte del sistema económico legal y se ejecuten sanciones para los usuarios infractores. Para ello, las instituciones bajo la tutela de la SBS deben conocer a fondo a cada uno de sus clientes para

evaluar los riesgos a los que se encuentran expuestos y tomar medidas para mitigarlos.

5 HABILIDADES GERENCIALES

5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

En los últimos años, el papel de los principales ejecutivos dentro de una organización ha venido cambiando, debido a la presencia de factores como la apertura de los mercados, acuerdos comerciales, desarrollo tecnológico, etc.; los cuales promueven un entorno más competitivo. Es por ello, que todos estos cambios, constituyen una causa para modificar la estructura organizacional dentro de una empresa, con un nuevo enfoque de liderazgo, por parte de las diferentes gerencias que existe dentro de una organización.

Por tanto, se ha identificado la necesidad de que los gerentes desarrollen nuevas habilidades orientadas al trabajo en equipo, negociaciones proactivas, dominio de varios idiomas, alta motivación para sus subordinados, entre otras; permitiendo la creación de un nuevo ambiente de trabajo, en el que todas las personas que conforman la organización sientan un sentido de pertenencia con la misma y tengan claros los objetivos y metas que se pretende alcanzar.

Las habilidades gerenciales constituyen un conjunto de conocimientos, competencias y capacidades que requiere una persona para efectuar actividades de administración, negociación y liderazgo dentro de una empresa.

Para ello, es importante que todos los gerentes desarrollen estas habilidades, basándose en el estudio de Edgar Schein, quién ha contribuido notablemente en el cambio de ideología o pensamiento de los administradores, enfocándolos en una perspectiva de crecimiento continuo, a través de la aplicación y desarrollo de habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales.

El presente estudio está basado en las habilidades gerenciales identificadas por Edgar Schein para la planeación de los puestos de nivel jerárquico superior.

Edgar Schein nació en Suiza en 1928. Se graduó como Máster en Psicología en la Universidad de Stanford y obtuvo un Doctorado en Psicología Social en la Universidad de Harvard, además se destacó como un excelente profesor en el MIT. Sus principales estudios e investigaciones se centran en la cultura organizacional, desarrollo organizacional y consultoría de procesos; los cuales le han permitido lograr un cambio organizacional profundo dentro de las empresas, aplicando competencias y habilidades para producir mejoras a nivel individual y grupal en los distintos departamentos de una entidad.

A partir de la década de los ochenta, el interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente puesto que consistía en una estrategia fundamental para desarrollar el proceso de solucionar problemas de forma eficaz y eficiente, es decir, en un tiempo determinado y con los recursos disponibles.

Dentro de los aportes importantes de Schein, se destaca la psicología laboral debido a que ha ayudado a los empresarios a comprender la compleja relación del ser humano con el trabajo, por esta razón, los gerentes deben ayudar a que los colaboradores

identifiquen los aspectos que guíen sus proyectos profesionales y personales para que exista una verdadera armonía y bienestar empresarial.

Según Edgar Schein, el factor fundamental que determina el nivel de motivación del personal en toda organización, es el contrato psicológico. Este contrato psicológico son todas las expectativas que posee el trabajador y que se encuentran relacionadas con la empresa en la cual labora y que no están escritas formalmente. Además, este contrato cambia permanentemente, por lo que debe ser renegociado continuamente.

Para que una organización alcance el éxito, es indispensable que su equipo humano sea productivo y para ello es necesario que exista una correspondencia directa en los contratos psicológicos de ambas partes (trabajadores y altos mandos directivos). Por tanto, si no hay una adecuada comunicación entre los distintos contratos psicológicos, no habrá la fuerza motivadora que impulse el compromiso y crecimiento de una organización.

En este punto Edgar Schein, propone un programa de planeación y desarrollo de recursos humanos (PDRH), basándose en la perspectiva del desarrollo de carrera desde el punto de vista del individuo y de la empresa, tomando en cuenta que cuando exista un crecimiento profesional dentro de la organización para ocupar un cargo o una posición de mayor jerarquía, se requiere que la persona desarrolle nuevas habilidades, competencias y destrezas. Para ello, la organización debe incentivar la planeación de los puestos de trabajo y el desarrollo de sus empleados en el corto y largo plazo para lograr que sus trabajadores se encuentren motivados la mayor parte del tiempo mientras permanezcan en la organización, tomando en consideración que

a medida que las personas avanzan en edad, cambian sus necesidades de autorrealización, así como también sus expectativas laborales.

“En su libro "Career Anchors, Discovering your Real Values", identificó ocho "anclas de carrera" (career anchors) y demostró que las personas tienden a quedarse amarradas a alguna de esas anclas que son de su preferencia.”³¹

La identificación de estas anclas de carrera permite que las personas puedan reconocer sus preferencias y aversiones por determinadas zonas de su trabajo y de esa forma tomar las decisiones más convenientes acerca de continuar en su empleo actual o buscar uno nuevo. Dentro de éstas anclas identificó las anclas gerenciales y describió que el tipo de personas ancladas en puestos de gerencia son gente que ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones pueden afectar la política de la organización y hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso.

Por tanto, toda organización que se encuentre motivada, especialmente desde los altos mandos hacia los niveles operativos, se encuentra en la capacidad de ejecutar proyectos de mejora en procesos, bienes y servicios con el propósito de crear constancia, llegar a ser competitivos, permanecer en el negocio y proporcionar fuentes de empleo; a través de una trascendencia dentro de la organización e innovación permanente. Para ello, Schein definió cuatro habilidades gerenciales que se enumeran a continuación:

³¹ Ricardo, CZIKK. (1999). [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/361147/Como_liberarse_de_la_carrera_laboral_segun_Edgar_Schein.html]. **Armando el rompecabezas de las elecciones laborales: Modelo de Schein**. Consulta: 04/08/2011; 11:45.

- Habilidades de Motivación y Valores
- Habilidades Analíticas
- Habilidades Interpersonales
- Habilidades Emocionales

5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores

Se refiere a la presencia de factores internos y externos que nace de uno mismo o de otra persona y que influye en el individuo para alcanzar los objetivos planteados. Dentro de una organización es indispensable que los directivos establezcan estrategias, herramientas, apliquen nuevos enfoques para motivar a su equipo de trabajo y para ello, deben identificar las necesidades de sus subordinados para convertirlas en satisfacciones personales y laborales, así como también, el de difundir una comunicación abierta, establecimiento de metas y la utilización de un sistema de reconocimientos. El proceso de motivación debe ser a corto y a largo plazo para que se puedan evaluar los resultados de la organización no solo en lo económico sino en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman la institución.

Dentro de los factores motivacionales, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales y los valores e intereses del cargo u organización.

5.1.1.1 Deseo de obtener Logros en el Trabajo

Los escritores Charles G. Morris y Albert Anthony Maisto, nos dicen que la necesidad de logro varía mucho de un individuo a otro y que para alcanzar grandes logros hace falta un gran compromiso y mucho esfuerzo. Así como un estudiante trabaja hasta largas horas de la noche, también los que sobresalen en un área están dispuestos a esforzarse por alcanzar el éxito. Se da el nombre de motivo del logro al deseo de destacar no por premios tangibles sino por el mero placer de ser el mejor.³²

Algunos investigadores descubrieron tres aspectos independientes pero interrelacionados de la conducta orientada al logro: orientación al trabajo, es decir el deseo de trabajar duro y de tener un buen desempeño, dominio o preferencia por acciones difíciles o interesantes intentando sobre todo superar el desempeño anterior y competitividad, el gusto por comparar las habilidades propias con las de otros (Helmreich y Spence, 1978).

Es importante destacar que la orientación al logro es realizar adecuadamente el trabajo con eficiencia y eficacia, alcanzando los objetivos planteados a través de la aplicación de la competitividad y de la innovación constante.

De acuerdo a lo expuesto el deseo de obtener logros en el trabajo es una muestra de que la persona está altamente motivada. Es importante que el gerente esté en una búsqueda constante de logros en su trabajo y se mantenga motivado, a pesar de los problemas emocionales que pueda

³² G., MORRIS y Albert Anthony, MAISTO. (2001). *Introducción a la Psicología*. México: Person Education. Décima edición. p. 328.

tener, ya que cualquier eventualidad negativa podría afectar altamente el desempeño de la organización.

5.1.1.2 Asumir Riesgos

Los empresarios deben contar con habilidades para centrarse en la reducción de los riesgos, los mismos que involucran la probabilidad de tener daños; así como también deben enfocarse en manejar adecuadamente las situaciones de incertidumbre que se presenten. Es indispensable que cuando se tomen decisiones, los altos directivos, minimicen el nivel de riesgo y a la vez se reduzca el impacto que puedan tener las incertidumbres en el desarrollo de las estrategias y la gestión empresarial.

Por tanto, una manera de avanzar hacia el futuro es la de redefinir el modelo del negocio y asumir los riesgos controlados. Para redefinir el modelo del negocio se debe explorar nuevos mercados aplicando competitividad, es decir, ganando calidad y reduciendo al mínimo los costos y gestionando directamente la demanda sin la contratación de intermediarios que impidan la relación directa con el cliente o consumidor. Para asumir los riesgos controlados es importante que se diversifique el riesgo en las diferentes líneas del negocio y se ponga en práctica el know how.

5.1.1.3 Compromiso con la Organización y su Misión

El compromiso organizacional está relacionado con las variables “satisfacción”, “motivación”, “percepción de aceptación por los otros” y “percepción de facilidades y soporte recibidos”.

Según la literatura científica el “compromiso organizacional” es la vinculación afectiva del trabajador con la organización y el logro de sus objetivos”. Esta vinculación está constituida por tres factores:

- “Aceptación de los objetivos y valores de la organización;
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización;
- Deseo de permanecer en la organización.”³³

Para que el trabajo sea óptimo dentro de la organización, ésta requiere que tanto los gerentes, al igual que el total de sus trabajadores, se encuentren comprometidos con sus logros y compartan las normas, principios y valores de la organización. Es decir, que la persona debe ser consciente de su responsabilidad dentro de la empresa, estar de acuerdo con su cultura y adueñarse de los objetivos de la empresa, por consiguiente será capaz de actuar, pensar y trabajar a favor de la organización.

³³ J., MEYER y N., ALLEN. (1993). *Organizational commitment: Evidence of career stage effects?* Journal of Business Research. pp. 49-61.

5.1.1.4 Liderazgo

“El arte de estudiar liderazgo que nunca lleve como meta el ser famoso, destacado o exitoso; que su fin sea servir a las personas y a la comunidad.”³⁴

El Liderazgo empresarial constituye la capacidad de influir en las personas (equipo de trabajo) para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Un ejemplo de un buen líder es aquel que se caracteriza por ser democrático ya que su principal fuente de enseñanza es la delegación de autoridad, permite la participación de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo para la toma de decisiones, logrando que exista una comunicación abierta y confianza entre jefes y subordinados y viceversa. Todos estos aspectos permiten el desarrollo tanto personal y profesional de los colaboradores contribuyendo al éxito de la organización.

5.1.1.5 Deseo de Trabajar a Través de Personas

El deseo de trabajar a través de personas se manifiesta en un gerente en todas las etapas de su trabajo. La mayor parte del tiempo, el gerente se encarga de delegar funciones para alcanzar un resultado final, por lo tanto, debe sentirse a gusto trabajando a través de personas. Esta habilidad se convertirá en una ventaja más que un perjuicio, para quienes la posean.

³⁴ B., MADRIGAL. (2009). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Editorial: McGraw-Hill. p. 153.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo.

5.1.1.6 Grado de Dedicación a su Carrera

El grado en que un gerente dedica tiempo a su carrera, es una determinante sustancial del grado de motivación para tener éxito en su carrera. Tal como Edgar Schein menciona en su libro *Dinámica de la Carrera Empresarial*, si la persona ha abandonado el crecimiento de su carrera por otras prioridades, probablemente habría disminuido su motivación para alcanzar sus metas y tener éxito en su carrera, el gerente debe ser hábil para manejar los diferentes aspectos hacia los mejores resultados sin olvidarse o desmotivarse de alguno de ellos.³⁵

El grado en que los gerentes le dedican tiempo a su carrera es muy importante, ya que de acuerdo a diversas investigaciones los gerentes por lo general le dedican mucho tiempo a su carrera, y poco tiempo a su familia. Sus responsabilidades son grandes y tienen varios asuntos pendientes, por lo tanto, los gerentes requieren de mayor tiempo y dedicación para cumplir con sus tareas y responsabilidades.

5.1.1.7 Deseo de un Alto Nivel de Responsabilidad

La responsabilidad es grande para un dirigente empresarial. A medida que la gente avanza en edad, sus aspiraciones de alcanzar un trabajo con mayor responsabilidad también aumenta. Pero para un gerente ésta

³⁵ E., SCHEIN. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Latinoamericano. p. 55.

constituye una motivación en particular que incluye retos y responsabilidades mayores, lo cual le empuja a desarrollarse profesionalmente para encontrarse al nivel adecuado de administrar, planificar, dirigir, organizar y controlar una empresa.

5.1.1.8 Orientación a la Supervisión y Control

El trabajo de los gerentes es con y a través de las personas, su misión en este caso es la de dirigir a las personas de tal manera que cumplan con sus metas asignadas y que en conjunto todas alcancen un mismo objetivo. Todo proceso en el que se asigne tareas y responsabilidades debe ser monitoreado por un superior, hablando de una organización, los gerentes son los encargados de inspeccionar que todo marche de acuerdo a lo previsto, de ésta manera el gerente estará cumpliendo con su función de control.

5.1.1.9 Autoconfianza

Para alcanzar el éxito en la vida personal y profesional, las personas deben creer en sí mismos, ser capaces de gestionar adecuadamente las emociones y fortalecer la confianza. Para ello, es necesario controlar la mente y enfocarse en los pensamientos que ayudan a conseguir el objetivo planteado.

Los gerentes, al ocupar cargos de gran importancia dentro de una institución, deben desarrollar la confianza en sí mismos y la

perseverancia ya que estos constituyen factores claves y que deben ser aplicados cuando las circunstancias no sean favorables y los problemas se presenten; es decir, en todo momento existen dificultades y obstáculos pero depende de la persona si decide superarlos o dejarse vencer.

5.1.1.10 Pensamiento Estratégico

Actualmente, la capacidad de los altos directivos para ejercer el pensamiento estratégico es un factor fundamental para el éxito dentro de una organización ya que le permite explotar todos los desafíos futuros previsibles o imprevisibles. Por ello, todo gerente debe saber donde se encuentra y hacia dónde quiere llegar, conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Por tanto, los gerentes de nivel jerárquico superior deben poseer las habilidades necesarias para definir los objetivos y metas específicas que pretende alcanzar la organización, a través de la determinación de estrategias idóneas y competitivas que permitan el alcance de los mismos.

Por otra parte, todas las decisiones que partan de la dirección estratégica requieren de experiencia, intuición, inspiración, conocimientos y sobre todo perseverancia ya que constituye un proceso continuo donde los líderes de los grupos de trabajo deben aplicarlo y de esta forma conducirán a la empresa al éxito deseado.

Los líderes estratégicos deben orientar a la organización hacia el logro de la misión y objetivos, facilitando no sólo la buena planificación de las

acciones que deben seguirse, sino ponerlas en práctica e involucrando a todos los empleados de la empresa.

5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas

Se refiere a las destrezas intelectuales que deben tener los directivos o gerentes de una entidad, es decir, habilidades para encontrar y solucionar problemas de cualquier índole, así como también, tener la facultad para el análisis y síntesis de información para la toma de decisiones. Estas habilidades son las siguientes:

5.1.2.1 Identificación de Problemas en Situaciones Complejas y Ambiguas

De acuerdo a Schein, esta dimensión se refiere al hecho de que conforme los gerentes intervienen más en la integración que en la realización, comienzan a identificar los problemas en vez de dedicarse a “apagar incendios”. Es decir, que los gerentes tienen que asumir una perspectiva cada vez más amplia, considerar qué aspectos son verdaderamente importantes, para analizarlos y obtener soluciones concretas. Para llevarlo a cabo, se necesita de un alto nivel de habilidad analítica debido a que conforme se vuelve más complejo el ambiente y las tareas organizacionales, a los gerentes se les hace cada vez más fácil verse seducidos por los problemas cotidianos que les traigan otras personas, en lugar de intentar asumir una visión más amplia e identificar qué es lo verdaderamente importante para la salud de la organización.

Por lo tanto, el gerente debe tener la capacidad de identificar las situaciones complejas que se presentan en la organización a fin de buscar una solución útil que elimine completamente los problemas en el corto, mediano y largo plazo, en lugar de buscar una solución que remedie momentáneamente los problemas.

5.1.2.2 Visión Prospectiva

La prospectiva es el desarrollo del conocimiento sobre el futuro, es decir, determina el punto máximo al que desea alcanzar la organización, a través de un análisis de la situación actual, actividades y estrategias planteadas durante el proceso de la planificación de la misma. Por tanto, la meta del emprendedor es la elaboración de la “visión” debido a que contiene un conjunto de ideas que establecen a dónde quiere llegar idealmente en el futuro la organización.

La visión prospectiva nace de una planificación estratégica correctamente diseñada, eficiente y que pueda ser aplicable a los diferentes factores de cambio (económico, financiero, administrativo y social) que se presenten, con la finalidad de constituir una herramienta para encontrar la sostenibilidad y el crecimiento de la institución, cuyo objetivo es la generación de utilidades tanto económicas y sociales.

5.1.2.3 Pensamiento Crítico

El sentido crítico del emprendedor se desarrolla al concretar la forma en que se procesa la información recibida ya que el objetivo es perfeccionar el potencial del individuo para conocer y enfrentar los problemas.

El pensamiento crítico constituye una herramienta primordial para el análisis y generación de nuevas ideas ya que está conformado por el razonamiento, solución de problemas, toma de decisiones y aprender a pensar. Estas características permiten ir más allá del conocimiento y crear nuevas teorías y métodos científicos que le ayuden al gerente a desarrollar su raciocinio para la planificación, organización, dirección y control de una organización.

5.1.2.4 Evaluar la Validez de la Información Presentada por el Equipo de Trabajo

El directivo posee una importante base de información ya que tiene acceso directo a cualquier miembro de su personal. El trabajo del directivo en una gran proporción es la comunicación, recibe toda la información que necesite y la procesa para comunicarla a sus subordinados o agentes externos de la organización.

Evaluar la validez de la información quiere decir que el gerente debe cernir la información que le ha sido proporcionada por sus subordinados o contactos. Al momento de recibir información de algún miembro de su

entorno de trabajo, antes de tomar alguna decisión o establecer algún criterio sobre cualquier situación, deberá evaluar si la información que le ha sido proporcionada es correcta, la experiencia obtenida a lo largo de su carrera, un buen criterio y un amplio conocimiento de sus trabajadores y contactos, le ayudará a realizar efectivamente este proceso.

5.1.2.5 Solución de Problemas – Toma de Decisiones

Los problemas y las dificultades están presentes en toda organización, sin embargo, los directivos emprendedores deben tener la destreza de identificarlos y saberlos sobrellevar de la mejor manera, es decir, que cuando se presente un inconveniente no se debe buscar a los culpables, sino identificar la causa raíz del problema y encontrar alternativas de mejora con la finalidad que no vuelva a ocurrir en el futuro.

La toma de decisiones es un proceso en el que se identifican los problemas y oportunidades para resolverlos a través de la investigación, análisis y socialización.

El directivo debe asegurarse de que entiende las consecuencias de sus alternativas antes de elegir. Para hacer una elección acertada, necesita comparar las ventajas y desventajas de cada alternativa, juzgando hasta qué punto cada una satisface sus objetivos fundamentales, para ello, la información del problema debe ser completa y precisa.

Una vez que se ha identificado la causa raíz del problema, es necesario realizar una verificación para que ayude a ratificar y calificar oportunamente lo que se ha determinado en la causa raíz. Seguidamente, se presentan una serie de alternativas de solución a la problemática planteada, escogiéndose la mejor opción que contribuya a la solución del problema existente y que además constituya una acción preventiva para evitar futuros problemas.

Antes de la implementación, se debe probar las alternativas para poder identificar las consecuencias en las que ni siquiera se había pensado. Esto se hace creando prototipos, ensayos en laboratorios, o revisando cómo funcionó algo para otras personas.

Es indispensable que después de haber ejecutado la solución al problema identificado, se realice una evaluación de la acción implementada con el objetivo de determinar si la alternativa de solución fue efectiva y si se cumplieron los resultados esperados. En caso de no ser satisfactorio, nuevamente se debe realizar el proceso de solución a una problemática y establecer los puntos que se abordaron de manera incorrecta para no volverlos a cometer.

Es decir, un gerente debe considerar a cada problema que se le presenta como único, de tal manera que pueda generar diversas alternativas de solución para cada uno de los problemas, porque si se deja llevar por la costumbre, si considera un problema similar a otro o se escoge la primera solución posible, se podría cometer errores; para evitar esto, es preciso

que el gerente analice el grado que cada alternativa contribuye con el logro de los objetivos y cree la mayor cantidad de alternativas posibles.

La toma de decisiones en el ambiente actual, es una de las tareas más importantes e interesantes de los ejecutivos. Puede mejorar la calidad y eficiencia del proceso si logran que otros participen en él, aprendan de los errores en lugar de culparse unos a otros, conozcan en qué momento desistir y crean en la intuición colectiva.

5.1.2.6 Aprender Rápidamente a Partir de la Experiencia

Bennis (1991) nos dice que aprender forma parte esencial del proceso de liderazgo. Que lo que nos hace avanzar en la vida es nuestra capacidad de crecer, de descubrir nuevas posibilidades en nosotros mismos, en los demás y en nuestros mundos. “Los triunfadores, cuando no saben lo que están haciendo se agarran a la experiencia, reconociendo con todas las fibras de su ser que están aprendiendo y que la vida no es otra cosa que aprendizaje.”³⁶

Aprender a partir de la experiencia significa que el gerente debe aprender rápidamente de sus errores y triunfos, y después de la finalización de un proceso tiene que reflexionar sobre cuál es el camino a seguir para mejorar los resultados obtenidos y más allá de la reflexión, el gerente que triunfa recurrirá constantemente a su experiencia para no volver a caer en los mismos errores del pasado.

³⁶ W., BENNIS. (2006). *Las claves del liderazgo*. Barcelona: Deusto. p. 103.

5.1.2.7 Darse Cuenta Rápidamente de la Información que Necesita para Resolver un Problema en Particular

Stephen Stumpf y Thomas Mullen (1993) en su libro “Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan”, nos menciona que los gerentes deben ser selectivos en sus percepciones con respecto a qué elementos son importantes en una situación decisiva. Reconociendo su capacidad para diagnosticar los hechos, los gerentes pueden mejorar la efectividad de su pensamiento durante las actividades de diagnóstico, diseño y elección. Saber cómo tiende a desenvolverse el proceso de una decisión, les permite evaluar de manera más precisa qué información adicional puede necesitarse y dónde es más probable que sus esfuerzos por ejercer influencia tengan el impacto deseado.³⁷

Los gerentes pueden mejorar sus pensamientos al momento de tomar una decisión, sabiendo en forma más precisa qué información se podrá necesitar para obtener un buen diagnóstico. Es decir que el conocer qué información es pertinente para generar un diagnóstico influye en gran medida sobre la decisión o resolución de un problema. Como en toda organización se presentan problemas y situaciones complejas, una de las tareas del gerente es precisamente solucionar estos problemas, en tal sentido darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular es crucial en su trabajo diario.

5.1.2.8 Creatividad – Ingenio

La creatividad es la capacidad para visualizar, generar y poner en práctica nuevas ideas. El pensamiento creativo aumenta la calidad de las soluciones para muchos tipos de problemas, ayuda a estimular la innovación, revitaliza la motivación y el compromiso al retar a los individuos y sirve como un catalizador para el desempeño efectivo del

³⁷ A., STUMPF y Thomas P. MULLEN. (1993). *Estrategia y liderazgo: Cómo Ejecutar su Plan*. Colombia: Legis Editores S.A. pp. 96-98.

equipo. Para las organizaciones, la creatividad ya no es opcional, es imperativa. En particular, para que tengan éxito las iniciativas innovadoras, los gerentes y empleados por igual necesitan habilidades de pensamiento creativo.³⁸

En la actualidad, donde el cambio es acelerado, el directivo debe enfrentarse a nuevos problemas, desafíos y situaciones nunca producidas anteriormente, ante las cuales no se pueden aplicar las mismas recetas de siempre, del pasado. Más bien, se debe partir de una actitud ágil, flexible, capaz de disparar respuestas que sean simultáneamente variadas y válidas.

El directivo de hoy, y mucho más el de mañana, tendrá que ser capaz de no sentirse desconcertado ante lo nuevo, y ver oportunidades donde la mayoría solo ve problemas.

Por tanto, la creatividad es una habilidad o estado de conciencia que permite identificar, planear y resolver problemas de modo eficiente y nuevo. Es importante que sea practicada por todos los miembros de la organización, ayuda al gerente y a los empleados a planear y resolver problemas en forma eficiente y mejora el desempeño de la organización en general.

³⁸ D., HELLRIEGEL. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thompson. Décima edición. p. 248.

5.1.2.9 Aprendizaje Continuo

El aprendizaje continuo constituye la habilidad para buscar y compartir información útil y clara que permita resolver problemas y tomar decisiones oportunas. Es una competencia que se basa en aprovechar las oportunidades para aprender día a día mediante las experiencias de uno mismo, experiencias de otras personas, investigación y estudio.

Un buen líder se caracteriza no sólo por resolver los problemas de su propia área, sino de solventar las dificultades presentadas de otros departamentos y contribuir con su conocimiento a la aplicación de nuevas metodologías y prácticas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

5.1.2.10 Autoevaluación

Los altos directivos de una organización deben evaluar sus propias actuaciones y comportamientos a lo largo de su vida profesional ya que les permite reflexionar y tomar conciencia acerca de su aprendizaje y toma de decisiones acertadas y no acertadas; es decir, que la autoevaluación permite al directivo conocer su organización. Así como también, es indispensable que se efectué un examen de las actividades y resultados de la organización y que estos sean comparados con la planificación estratégica para determinar en qué grado se han cumplido con los objetivos y qué se necesita para alcanzar completamente los mismos.

La autoevaluación constituye un punto de partida para el proceso de planificación estratégica ya que identifica los aspectos positivos y las oportunidades de mejora, los mismos que formarán parte de los planes empresariales a corto, mediano y largo plazo. Un aspecto importante que se destaca en esta fase es la participación de todos los colaboradores que forman parte de la organización ya que para ejecutar un plan de acción o mejora se necesita del aporte y apoyo de cada uno de ellos, y también el compromiso de los altos ejecutivos, y sólo así se alcanzará la excelencia y competitividad de la institución.

5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales

Se refiere a las destrezas para relacionarse con las personas, tanto en el ámbito interno como externo de la organización. Para ello, es necesario el desarrollo de la comunicación interpersonal y trabajo en equipo.

En el conjunto de las aptitudes interpersonales, es necesario que las personas a más de expresar los sentimientos y pensamientos, aprendan a escuchar en forma activa, para poder entender las necesidades de los demás; ya sean líneas de supervisión, pares o subalternos.

Las habilidades interpersonales, constituyen un aspecto importante en la eficiencia de una organización ya que permiten el desarrollo de ventajas competitivas, tales como: la delegación de la autoridad, personal proactivo y encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El desarrollo de la habilidad interpersonal es ventajoso tanto para el crecimiento profesional como personal del gerente ya que no solo se centrarán en tener buenas relaciones con los demás gerentes y compañeros de trabajo; sino que fortalecerán las relaciones con la familia y amistades.

5.1.3.1 Trabajo en Equipo

Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre los subordinados, está relacionado fuertemente con la motivación, la cultura organizacional y la habilidad del gerente para crear, y mantener un equipo de alto desempeño.

Los equipos de trabajo son un conjunto de personas interrelacionadas de tal forma que la conducta y el rendimiento de un miembro está influido por la conducta o el rendimiento de los demás.

Los integrantes de un equipo de trabajo están predispuestos a valorar y aceptar la competencia de los demás, a ser capaces de expresar sus propias opiniones a pesar de los obstáculos que se presenten y a efectuar acciones para alcanzar las metas planteadas.

Los líderes del equipo de trabajo tienen la función de conceder más responsabilidades a los niveles inferiores, promover la existencia de departamentos disciplinados, facilitar canales de comunicación formales e informales y una adecuada retroalimentación. De todos estos aspectos,

el desarrollo de la confianza es un punto clave dentro del equipo de trabajo debido a que permite la participación de los integrantes para que estos se involucren con los objetivos de la organización. La idea es que las personas que conforman los equipos de trabajo busquen soluciones o alternativas para la mejora de los procesos, políticas y lineamientos que faciliten la toma de decisiones oportunas.

5.1.3.2 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Los directivos, a través de una comunicación adecuada, permiten la motivación de los empleados al aclararles el nivel de desempeño que han tenido dentro de la empresa, facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos. La comunicación debe ser abierta tanto de forma vertical como horizontal, con el propósito que todos los colaboradores se encuentren informados de cómo se encuentra y hacia dónde quiere llegar la organización.

El gerente necesariamente debe comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva. La mayor parte del tiempo se está

comunicando, cuando dé órdenes a sus subordinados o cuando negocie con sus clientes y proveedores, etc., por tanto sus pensamientos e ideas deberán ser transmitidos ajustándose al objeto real de la comunicación para evitar malos entendidos o confusiones y lograr el efecto deseado.

5.1.3.3 Selección de Colaboradores

El éxito de la empresa depende en gran medida del personal a cargo de las actividades en la organización.

Ningún líder puede abordar más de dos tareas a la vez y seguir siendo efectivo. Por eso se verán obligados a contar con subordinados capaces de apoyar en las decisiones y tareas de la empresa.

La contratación del personal es un papel importante del gerente. Para aumentar la eficiencia de la empresa, debe contar con el mejor equipo de trabajo y de esta manera contará con subordinados cuyas competencias, aptitudes y actitudes sean las más idóneas.

Al seleccionar subordinados claves efectivos, el gerente busca que tanto él como sus subordinados mantengan un equilibrio técnico, así podrá confiar en el desempeño de cada área o departamento de la empresa que está bajo la dirección de sus subordinados.

5.1.3.4 Desarrollo Personal y Profesional de los Colaboradores

El rol de la alta gerencia es establecer con claridad la importancia del desarrollo, asegurarse que las actividades sean coordinadas a través de las diferentes partes de la organización buscando siempre superar los actuales estándares de desempeño.

En definitiva el clima de crecimiento y desarrollo entre los colaboradores es un factor delimitante para estimular el trabajo dentro de la organización, por consiguiente los gerentes que buscan la excelencia promueven políticas, normas y valores para alcanzar mejores resultados. Por tanto, debe existir capacitación y estimulación para formar el motor de la innovación dentro de la organización.

La capacitación de los colaboradores debe ser permanente con el objetivo que se encuentren actualizados de los principales cambios del mercado y establecer estrategias para que los empleados permanezcan en la organización y que no exista una fuga de cerebros.

Otro aspecto que debe considerarse es el estímulo que deben tener los subordinados y para ello, se requiere que los altos directivos reconozcan el esfuerzo del principal recurso con el que cuenta una organización. Estos estímulos no solo deben ser económicos sino de superación, promoción interna de empleados y evitando las contrataciones externas.

5.1.3.5 Confianza con los Colaboradores

Los empresarios de alto nivel jerárquico tienen la responsabilidad de analizar a cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo para comprender sus personalidades y necesidades.

Es importante mencionar que cada individuo posee necesidades y una vez que estas sean expuestas y satisfechas rendirán de mejor manera dentro de la organización, optimizando los recursos y alcanzando los objetivos planteados. Si un trabajador se encuentra en armonía en su vida personal, también lo estará en el ámbito profesional. Por tanto, es indispensable que exista una motivación por parte de los gerentes y de esta forma alcanzar el éxito propuesto.

Una clave importante es que los líderes posean confianza en sí mismos para que superen obstáculos y tomen decisiones a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros.

5.1.3.6 Expresar los Sentimientos en Forma Clara

Expresar los sentimientos en forma clara, tiene mucho que ver con lo que se conoce como la asertividad: “La capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de tal manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos, sin menospreciar o desatender los derechos e intereses de las demás personas. Una persona asertiva conoce sus propios derechos y los defiende, respetando a los demás.”³⁹

³⁹ L., PUCHOL. (2003). *El libro de las habilidades gerenciales*. España: Ediciones Díaz de Santos. pp. 121-122.

En el plano de los sentimientos y emociones, las personas asertivas tienen una buena autoestima, no se sienten ni inferiores ni superiores a los demás, y consiguen gran satisfacción en sus relaciones con el otro; sienten respeto por ellos mismos y por los demás, y cuentan con una sensación de control emocional.

Es importante que el gerente sea una persona asertiva, así podrá mantener excelentes relaciones con sus empleados, actuar con control de sus emociones, ser respetado, respetar y valorar a los demás.

5.1.3.7 Desarrollar Relaciones Abiertas y de Confianza con los Subordinados

Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados, significa que el gerente proporcionará a sus subordinados una relación basada en la retroalimentación, el respeto y la confianza necesaria para que se comuniquen abiertamente con él.⁴⁰

Las relaciones abiertas con los empleados, con los clientes y con todos los participantes empresariales permiten a las personas que conforman la organización y a los grupos de accionistas entenderse mejor entre sí y desarrollar un respeto mutuo. Por ejemplo, las organizaciones que tienen relaciones abiertas con sus empleados y sindicatos pueden evitar el estallido de las huelgas laborales. La comunicación abierta también ayuda a los administradores a identificar los problemas con la suficiente oportunidad a efecto de que no se conviertan en puntos de disputa de dimensiones mayores. De esta manera los gerentes podrán evitar que

⁴⁰ MORALES, R. (2003). *En torno al capital humano*. España: Editorial Ramón Areces. pp. 127-12.

surjan problemas o crisis dentro de la organización y además crean un clima de trabajo apropiado.

5.1.3.8 Enriquecimiento en los Puestos de Trabajo

Para un gerente es importante que sus colaboradores se sientan motivados con el trabajo que realizan y para ello los líderes, deben tener la habilidad de decidir en qué momento y qué nuevas responsabilidades van a ser asignadas a sus empleados. Este enfoque se trata de proporcionar al personal no sólo más tareas, sino algunas de nivel más elevado.

Los empresarios de primer nivel deben identificar a los funcionarios que se han destacado con una excelente responsabilidad para poder asignarles nuevas tareas. Es importante hacer notar a los colaboradores que no deben sentirse hostigados con el trabajo, sino que deben tener una percepción de crecimiento dentro de la organización.

5.1.3.9 Saber Escuchar

Escuchar en forma comprensiva es oír y entender el mensaje enviado por la otra persona.

En una encuesta realizada a directores de personal en 300 industrias, que se llevó a cabo para determinar qué habilidades eran importantes para volverse directivo, Crocker (1978) informó que la que obtuvo la calificación más alta fue la escucha eficaz. Aunque esta habilidad ha

sido subdesarrollada por la mayoría de personas es muy importante ya que fortalece la relación entre las partes que interactúan durante la comunicación. Ante esto Bostrom (1991) nos dice que el marco de un oyente comprensivo es la habilidad de seleccionar las respuestas apropiadas a las declaraciones de otros. Según Bostrom los directivos competentes que deben capacitar y orientar, seleccionan de entre un repertorio de alternativas, las respuestas verbales que aclaran la comunicación y que fortalecen la relación interpersonal. Rogers y Farson (1976:99) sugieren que escuchar en forma comprensiva transmite la idea de que:

Estoy interesado en ti como persona, y pienso que lo que sientes es importante. Respeto tus pensamientos, y aunque no esté de acuerdo con ellos, sé que son válidos para ti. Estoy seguro de que usted tiene una contribución que hacer. Pienso que vale la pena escucharle, y quiero que sepas que soy la clase de persona con la que puedes hablar.⁴¹

Una técnica básica denominada reflexión permite a los administradores escuchar efectivamente. La reflexión es el proceso por el cual una persona determina qué cree que es lo que otra persona dice. Esta técnica da mayor importancia al arte de escuchar que el de hablar, contribuyendo a mejorar las relaciones interpersonales entre los gerentes y subordinados, fomentando el respeto y la confianza mutua.

5.1.3.10 Sentido de Efectividad

Dentro de toda organización es indispensable que los colaboradores tengan un sentido de efectividad en su trabajo ya que si deciden rendir al máximo en sus responsabilidades, sus niveles de bienestar incrementan y como resultado cumplirán con sus labores cotidianas de forma eficiente.

⁴¹ D., WHETTEN y K., CAMERON. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Education. Sexta Edición. p. 228.

Para alcanzar la efectividad en el trabajo, primero se debe empezar por el bienestar personal; es decir, los colaboradores tienen que aprovechar sus tiempos libres en actividades de esparcimiento como el deporte, hobbies, entre otros, para de esta forma estar dispuestos a trabajar en forma más productiva.

Para ser más efectivos se necesita tener un equilibrio entre la vida personal y laboral ya que si se administra adecuadamente el tiempo para las actividades del trabajo y de la familia, se obtendrán los resultados que se estaban buscando. Es necesario que en cada actividad que se realice se ponga un toque de pasión y optimismo ya que de esta manera se sentirán satisfechos y orgullosos de aprender algo nuevo cada día.

5.1.3.11 Facilitador

El facilitador constituye un colaborador clave dentro de la organización ya que es la persona encargada para dirigir las reuniones equilibrando las necesidades grupales e individuales, logrando una conversación productiva y tomando decisiones acertadas.

Adicionalmente, un facilitador cuenta con una gran experiencia para manejar grupos que se encuentran analizando problemáticas y les guía a encontrar el camino para determinar y profundizar las oportunidades y debilidades percibidas; por lo tanto, un facilitador siempre está dispuesto a escuchar y se interesa por el bienestar de todos los colaboradores.

5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales

Se refiere a las destrezas para la toma de decisiones de manera independiente y objetiva; así como también al de estar preparado para los cambios del entorno que se puedan suscitar, manteniendo la perseverancia y constancia.

Los gerentes deben conocerse así mismos, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades, para explotar al máximo sus aspectos positivos y mejorar en lo que están fallando. Estos aspectos únicamente podrán ser descubiertos, a través de la experiencia y del interés que ponga la persona en la búsqueda de nuevas perspectivas de aprendizaje.

Una vez, que la persona domine esta habilidad, tendrá la destreza de manejar correctamente sus impulsos, pensando con claridad y sin perder la concentración de la situación, tendrá confianza en la toma de sus decisiones; y de esta forma podrán identificar claramente los puntos clave de un problema para poder abordarlo sin ninguna complicación.

5.1.4.1 Adaptabilidad

La adaptabilidad constituye la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios sin que se reduzca la eficiencia y compromiso de los colaboradores.

Generalmente, la adaptabilidad no es una tarea fácil ya que implica dejar algo a lo que se está acostumbrado para ser alguien distinto, mediante la

influencia de la tolerancia, voluntad para afrontar dificultades, creatividad ante los problemas e inteligencia para desprenderse de beneficios que ya no se tienen por obligaciones nuevas o distintas que se asumirán.

La inteligencia emocional, a través de la aplicación de la adaptabilidad representa una ventaja competitiva en el mundo globalizado en el que se desenvuelven las organizaciones, es por ello, que debe ser reforzada esta cualidad para posicionarse en el mercado con recursos humanos de alto valor.

5.1.4.2 Tolerancia respecto de la Ambigüedad

De acuerdo al libro “Administración”, Robbins y Coulter establecen que la tolerancia a la ambigüedad está directamente relacionada con el estilo de toma de decisiones de los gerentes. De acuerdo a Robbins y Coulter, los individuos que toleran grados elevados de ambigüedad pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo y se encajan dentro de dos estilos de liderazgo:

- ***El estilo conceptual:*** Son aquellos individuos que tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- ***El estilo conductual:*** Trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos.⁴²

Por tanto, los individuos que tienen niveles más altos de tolerancia a la ambigüedad tienden a tomar decisiones creativas y a largo plazo y se

⁴² S., ROBBINS y M., COULTER. (1996). *Administración Gerencial*. México: McGraw-Hill. Sexta Edición. p. 52.

llevan bien con los demás y aceptan sus sugerencias, esta habilidad es indispensable al momento de tomar decisiones de alta importancia. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que casi todos los gerentes tienen características de más de un estilo de toma de decisiones, inclusive aquellos estilos definidos por una baja tolerancia a la ambigüedad.

La tolerancia a la ambigüedad le permite arriesgarse a una persona a hacer cosas aun cuando le resulte difícil de lograr, es una manera de querer superarse, y tomar riesgos. En el ámbito empresarial, implica que el gerente seguirá adelante con poca información, poco capital e inclusive sus ideas novedosas, su capacidad y su velocidad de adaptación es lo que lo distinguirá.

5.1.4.3 Adaptación al Cambio

El cambio organizacional consiste en hacer la transición de lo conocido a lo desconocido con un futuro incierto que puede afectar negativamente a las competencias, la autoestima y a las capacidades de enfrentamiento personal. En consecuencia es importante que los líderes influyan en sus colaboradores el deseo de cambiar y superar la resistencia al cambio.

El deseo de cambiar surge de una necesidad tecnológica, operativa, de recursos entre otras; las cuales constituyen el motor para incentivar el cambio dentro de una organización.

En todo cambio los empleados sienten expectativas respecto a los resultados que van a tener en todo el proceso de la aplicación del cambio organizacional. Estas expectativas hacen que los colaboradores tiendan a comprometerse más con el proceso y proporcionar más energía para el desarrollo de las actividades.

Para superar la resistencia al cambio, los gerentes deben lograr que los colaboradores intervengan directamente en la planificación e implementación del cambio. La participación permite diseñar cambios de gran calidad y superar la resistencia ya que en todo momento se está tomando en cuenta las ideas de los funcionarios; así como también la innovación para la ejecución de nuevos procedimientos, manuales y políticas que servirán para poner en práctica el cambio introducido.

5.1.4.4 Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social Empresarial es la obligación hacia la sociedad que asumen las empresas, por esta razón los gerentes deben enfocarse en hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley.

Hoy en día, la Responsabilidad Social es considerada una cultura que garantiza un equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social, aprovechando adecuadamente los recursos naturales y el medio ambiente como tal.

Dentro de las responsabilidades que se generan entre gerentes, se debe tomar en consideración los niveles de responsabilidad que deben manejar y la forma en cómo enfrentarse a estos. Es por ello que sus habilidades emocionales se encuentran involucradas con su comportamiento y manera de enfrentar casos relacionados con la responsabilidad social. La mayoría de habilidades emocionales de las personas se encuentran dentro de los parámetros de sensibilidad que éstas generen, como el respeto a la vida humana, a la naturaleza y la conciencia social; estos dos parámetros son básicos dentro de las habilidades que un gerente debe manejar ya que les ayuda con el vínculo que se presenta entre el gerente y el medio en el que se desenvuelve. De esta manera un gerente orientado a la conservación del medio ambiente tomará decisiones que contribuyan con la organización manteniéndose al margen del cuidado de la naturaleza y el medio ambiente.

5.1.4.5 Integridad y Comportamiento Ético

Para definir la integridad y comportamiento ético en un líder es preciso referirse a lo expuesto por algunos autores a cerca de este tema:

La integridad es un rasgo importante de los líderes efectivos, y la ética y la confianza son parte de la integridad. La ética y la confianza no se pueden reglamentar y su construcción es un proceso que debe comenzar dentro de la organización. Los líderes que insisten todo el tiempo en que hacen lo correcto o que dicen una cosa y hacen lo otro, no inspiran confianza. Hablar es fácil. La ética tiene que ser estimulada por los líderes que son honrados y están dispuestos a

reconocer sus errores. Los gerentes eficaces dirigen con su ejemplo y premian la integridad de los otros.⁴³

Tener integridad y un comportamiento ético es actuar con transparencia, honestidad y responsabilidad, esta es una característica clave en los gerentes que son efectivos y que debe ser puesta en práctica por los administradores y colaboradores de una organización. Desde los gerentes deben ser impulsadas estas actitudes con el propósito de formar funcionarios con una gama de valores éticos y principios morales.

5.1.4.6 Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Personal

Tener equilibrio entre los asuntos del trabajo y la vida personal significa que el gerente no se dejará afectar fácilmente por los problemas personales, hará que sus preocupaciones laborales no afecten su desempeño en el trabajo y viceversa. Esta habilidad emocional hace que el gerente sea versátil y pueda cumplir con sus funciones plenamente en su hogar y en su trabajo.

Es importante que exista un sentido de independencia y no mezclar los problemas del hogar con los del trabajo ya que únicamente proporcionará inestabilidad y falta de compromiso con el equipo de trabajo. Una persona rinde más en el ámbito profesional cuando se encuentra satisfactoriamente en su hogar; por tanto, el rol de un gerente es el de conocer a fondo las necesidades de sus colaboradores y tratar de

⁴³ R., LUSSIER y C., ACHUA. (2006). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Thompson. Segunda edición. p. 50.

satisfacerlas con el propósito de tener personas motivadas y a la vez cumplir con los objetivos de la organización.

5.1.4.7 Seguir Avanzando Después de Una Experiencia de Fracaso

Walt Disney, antes de lograr un éxito importante tuvo una empresa mercantil que quebró, dijo en cierta ocasión: “Cuando uno es joven es importante tener un fracaso”. Hoy en día muchas personas quieren que les llegue el éxito sin pasar por dificultades, problemas o luchas. Sin embargo aceptar el fracaso o incluso recibirlo de buen ánimo, permite tener valor. El fracaso desempeña un papel creativo en el trabajo y en la vida. El éxito y el fracaso son dos caras de una misma moneda, una no puede existir sin la otra.⁴⁴

Cuando las personas aceptan el fracaso y son capaces de conservar la calma incluso ante el peor resultado posible, descubren que tienen la fortaleza para avanzar. Los líderes saben que el fracaso puede llevar al éxito y que el dolor de aprender fortalece a las personas y a la organización. Cada vez que se hace un esfuerzo por ir más allá de nuestra zona de comodidad, cada vez que se fracasa y se vuelve a intentar, se está aumentando la fortaleza psicológica y el valor.

El fracaso está latente en todos los aspectos de la vida. Tal como puede suceder en la vida personal, el fracaso también se presenta en una organización. Un gerente efectivo será capaz de reponerse ante situaciones de fracaso y tener la fortaleza para continuar.

⁴⁴ Daft, RICHARD L. y Marcic, DOROTHY. (2006). *Administración – Un Nuevo Panorama Competitivo*. México: McGraw-Hill. Sexta Edición. p. 116.

El fracaso es una experiencia absolutamente necesaria para llegar a ser líder. Es la chispa que enciende las primeras lecciones del liderazgo y la funde en la conciencia. Los problemas, los trabajos difíciles, las circunstancias fuera de control y nuestros propios errores constituyen el currículum básico del líder.⁴⁵

5.1.4.8 Empatía e Influencia

La empatía es la capacidad de escuchar y comprender los valores, intereses y emociones de las demás personas. La influencia es la capacidad de hacer que el equipo de trabajo siga el plan de acción determinado durante la planificación.

Tanto la empatía como la influencia permiten que los líderes tengan una comunicación abierta en forma vertical y horizontal, con la finalidad que transmitan los objetivos y metas a alcanzar, y que se reciba una respuesta que cumpla con los mismos. Para ello, es importante que los gerentes comprendan las fortalezas y debilidades, interpreten la comunicación no verbal y expliquen de manera clara las actividades que tiene que desarrollar su equipo de trabajo, de esta forma generarán compromiso entre los colaboradores.

5.1.4.9 Seguridad

Para que los colaboradores rindan al máximo, necesitan sentirse protegidos y para esto es necesario que los líderes infundan seguridad y

⁴⁵ J., MATA y G., RODRÍGUEZ. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación de México. pp. 227-228.

confianza tanto en el equipo de trabajo como en la organización en general.

La seguridad es un factor que se encarga de establecer los lineamientos para minimizar la exposición al riesgo y para ello, las organizaciones cuentan con políticas, procedimientos y manuales. Sin embargo, la seguridad abarca una serie de aspectos que tiene relación con la salud, la parte económica y social del trabajador.

Como en toda organización, los líderes deben tener claros los objetivos de la empresa, siendo los primeros gestores en estar seguros de alcanzarlos y así brindar una seguridad absoluta a sus subordinados.

5.1.4.10 Resiliencia

La resiliencia constituye la capacidad de convencimiento que tiene una persona o un equipo de trabajo para superar los obstáculos que se presenten de forma exitosa sin pensar en la derrota a pesar que los resultados estén en contra.

Los colaboradores con esta capacidad de resistencia poseen un gran sentido de compromiso, un alto nivel de control sobre los acontecimientos, abiertos al cambio (proactivos) y que no se rinden por situaciones de estrés, inseguridad o miedos.

Por tanto, cuando se presenten negocios que no se concretaron, inestabilidad en el equipo de trabajo, disposiciones difíciles de cumplir por los organismos de control, entre otros; los directivos deben enfrentar estas situaciones con la máxima capacidad para superarlos y tener presente que vendrán días mejores, teniendo una actitud positiva y perseverancia.

5.1.4.11 Humildad y Sencillez

La humildad representa un elemento base para saber y aceptar la verdad sobre cada persona con toda honestidad. La sencillez se relaciona con la manera de llevar a la vida esa verdad sobre uno mismo, manifestándose con una transparencia personal que permite conocerse y relacionarse con los demás, por tanto, atrae al instinto, a la intuición para crear pensamientos y sentimientos de conciencia para llamar a las personas a replantearse sus valores.

La humildad y la sencillez reducen la diferencia entre lo que se tiene y lo que hace falta, demostrando una verdadera economía de ganar, ahorrar, invertir y compartir los sacrificios y prosperidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas.

5.1.4.12 Habilidad para Despedir a Alguien

Tener la habilidad para despedir a alguien significa poseer decisión, tenacidad, razonamiento y valoración; estos factores ayudan a que el

gerente maneje satisfactoriamente este tipo de situaciones. El gerente podrá sentirse bien cumpliendo con sus responsabilidades al despedir a uno de sus empleados sin que le afecte emocionalmente, teniendo presente los beneficios que esta decisión contribuye con el desarrollo de la organización.

El Gerente debe llamar la atención de su personal por sus errores y falencias pidiéndole que mejore su desempeño o capacitándolo de ser el caso en un primer lugar, de no existir un cambio se despedirá al empleado haciéndole caer en cuenta de sus errores y de su falta de empeño hacia la excelencia con lo que se mantendrá una línea profesional sin caer en la parte personal o de relaciones humanas.

5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER

Max Weber fue un reconocido sociólogo que nació en Alemania, en el año de 1864, en el seno de una familia de intelectuales y empresarios. Se dedicó a impulsar el desarrollo de los Estados modernos a través de una democracia participativa y de pensadores burócratas legales – racionales, además fue un liberal que se implicó en el pensamiento social cristiano.

Su principal objetivo fue la búsqueda de la eficiencia social de los valores, aplicando la ética protestante, la cual consistía en un nuevo estilo de vida que va mucho más allá del ámbito económico y se fundamenta en el aspecto social del ser humano.

Weber estudió aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento, por tanto, consideró al siglo XX como el siglo de las burocracias ya que con esta ideología las organizaciones se convirtieron en entes racionales basadas en leyes y reglamentos para su correcto funcionamiento.

Entre las principales obras de Max Weber se encuentran las siguientes:

- Economía y Sociedad
- Ética Protestante
- Fue uno de los fundadores de la sociología moderna
- Contribuyó al pensamiento económico, social y administrativo
- Fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo
- Delineó los cambios en los puntos de vista religiosos
- Examinó el efecto de la industrialización en la estructura organizacional.
- Sus disertaciones acerca del mecanismo burocrático fueron una conclusión natural de consideraciones históricas y factores sociales más generales que llevaron al desarrollo de organizaciones complejas.⁴⁶

El principal aporte dentro de la Administración es la aplicación de la burocracia dentro de las organizaciones de gran tamaño, privadas y del Estado en una economía capitalista de mercado, lo que contribuyó a explicar el comportamiento de las empresas y de las personas que trabajan en ella. Murió a los 56 años, en 1920 en la ciudad de Durkheim.

⁴⁶ H., VÁSQUEZ. (2004). [<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/1.2.1.htm>]. **Obras de Max Weber**. Consulta: 15/08/2011; 22:30.

5.2.1 Principales Aportes a la Administración

5.2.1.1 Escuela Estructuralista

La escuela estructuralista nace cuando entró en decadencia la teoría de las relaciones humanas. El estructuralismo enfoca su atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura de funcionamiento y de los medios que utiliza para alcanzar los objetivos, sin dejar de lado a las personas y al medio ambiente.

Los principales pensadores de esta escuela determinaron que la organización es como una unidad social, grande y compleja donde interactúan grupos sociales que comparten los objetivos de la organización.

En esta escuela se destaca Max Weber con su teoría de la Burocracia, haciendo énfasis en la estructura de la organización.

5.2.1.2 Burocracia

La Burocracia es una estructura administrativa y de personal de una organización basada en reglamentos y en la racionalidad; es decir, en un esquema jerárquico para desempeñar tareas especializadas que garantizan la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos.

Dentro de una organización, la palabra autoridad significa el derecho de mandar y hacerse obedecer por los subordinados. Un buen director se caracteriza por sus conocimientos, cualidades éticas – morales y por su nivel de responsabilidad.

Los tipos de autoridad que define Weber son los siguientes:

- ***Autoridad tradicional:*** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia.
- ***Autoridad carismática:*** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático es sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido en herencia.
- ***Autoridad legal, racional o burocrática:*** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando.⁴⁷

Para lograr la eficiencia dentro de la organización, la burocracia requiere de las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Racionalidad en la división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones del trabajo.

⁴⁷ M., GUERRA. (2004). [<http://www.mitecnologico.com/Main/MaxWeber>]. *Tipos de Autoridad de Max Weber*. Consulta: 17/08/2011; 23:20.

- Jerarquía bien establecida de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
- Competencia técnica y meritocrática.
- Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (accionistas).
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento.⁴⁸

a) Carácter Legal de las Normas y Reglamentos

Las normas y los reglamentos son los estatutos que posee la empresa con la finalidad que el personal conozca sus obligaciones, derechos, funciones y principales aspectos de la organización para actuar según el marco jurídico descrito.

b) Formalización de las Comunicaciones

La comunicación dentro de una organización debe ser abierta, en sentido vertical y horizontal que permita transmitir la información al personal involucrado. Para ello, se utiliza la comunicación verbal y escrita. Esta última se debe documentar a través de memorandos, correos electrónicos, cartas para comprobar la interpretación de los actos legales.

⁴⁸ T., SERRANO. (2005). [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>]. *El Sentido del Modelo Organizacional Burocrático de Max Weber*. Consulta: 18/08/2011; 21:45.

c) Racionalidad de la División del Trabajo

Toda empresa debe tener definida su estructura organizacional con los puestos de trabajo y las funciones que deben realizar los colaboradores. De esta forma, el directivo tendrá una idea más clara acerca del perfil que requiere para un determinado cargo. Es importante que se distribuyan las funciones, actividades, tareas, el derecho y el poder estableciendo las atribuciones de cada empleado.

d) Impersonalidad en las Relaciones

Se basa en la estandarización de rutinas y de desempeño. La estandarización de rutinas se refiere a que las funciones que realiza un empleado van a permanecer en el tiempo sin modificaciones importantes. La estandarización de desempeño se refiere a que las funciones que se encuentran establecidas deben ejecutarse sin importar quien las realice.

e) Jerarquía de Autoridad

La jerarquía agrupa a los cargos y funciones, estableciendo el grado de control. En base a la jerarquía surge la autoridad que es el derecho de mandar y hacerse obedecer por los subordinados. Un buen director se caracteriza por sus conocimientos, cualidades éticas – morales y por su nivel de responsabilidad; mas no por su tiranía.

f) Estandarización de Rutinas y Procedimientos

En toda organización deben existir manuales, procedimientos y políticas establecidas que permitan a los subordinados tener una guía para realizar sus funciones y de esta forma tener un esquema estandarizado para que los colaboradores no ejecuten el trabajo a su manera, sino cómo se encuentra establecido.

g) Competencia Técnica y Meritocracia

Se refiere a la selección del personal basada en el mérito y en la competencia técnica. Por tanto, los procesos de admisión, promoción y transferencia deben ser iguales para todas las personas sin preferencia alguna.

h) Especialización de la Administración

Se refiere a que existe una diferenciación entre los accionistas y los administradores de la organización. Los accionistas son los que aportaron con capital para el surgimiento de la empresa y a medida que transcurre el tiempo recibirán dividendos; mientras que los administradores son colaboradores escogidos por el miembro del directorio para el manejo de la organización. Esta es la principal razón para que el administrador desarrolle una especialización en el campo profesional y sea muy cotizado en el mercado por sus aptitudes y actitudes.

i) Profesionalización de los Funcionarios Administradores

Los administradores son los funcionarios que llevan el manejo y el control de la organización. El resultado favorable de una empresa depende de las estrategias, tácticas y objetivos planteados por los administradores. La carrera administrativa otorga posiciones de mando y de control sin poseer la propiedad, haciendo que un administrador tenga más poder y control que un accionista.

j) Completa Previsibilidad del Funcionamiento

El comportamiento de las personas que conforman la organización debe ser completamente previsible, es decir, los directores deben conocer con exactitud la conducta de los colaboradores y la forma en cómo actúan ante una determinada situación, con la finalidad de aplicar estrategias idóneas para superar el problema y evitar desastres.

5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

El desempeño de las funciones administrativas y el logro de una ventaja competitiva constituyen los pilares fundamentales en el trabajo de un administrador. Los gerentes necesitan diversas habilidades para alcanzar los objetivos propuestos y tener un ambiente de trabajo con un alto desempeño.

- **Robert Katz**

A principios de los setenta, Robert L. Katz con sus investigaciones demostró que los gerentes deben contar con tres habilidades esenciales:

“Habilidades Técnicas

Habilidades Humanas

Habilidades Conceptuales”⁴⁹

- **Habilidades Técnicas**

Comprenden conocimientos y experiencia en ciertos campos especializados como la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura.

- **Habilidades Humanas**

Se refiere a la capacidad de trabajar con otras personas, individualmente y en grupo. Esta habilidad es sumamente importante, tanto en los niveles más elevados como en los más bajos en vista de que los gerentes tratan directamente con personas. Los gerentes con buenas habilidades humanas pueden obtener más de su gente. Saben cómo comunicar, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

⁴⁹ T., BATEMAN. (2005). *Administración - Un Nuevo Panorama Competitivo*. México: McGraw-Hill. Sexta Edición. pp. 19-21.

- **Habilidades Conceptuales**

Los gerentes deben tener la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. También deben ser capaces de ver a la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar cómo la organización se ajusta a su entorno más amplio. Estas habilidades son esenciales para tomar decisiones efectivas, son requeridas por todos los gerentes en todos los niveles jerárquicos especialmente por los niveles más altos.

- **Henry Mintzbert**

A fines de la década de los años 60, Mintzberg realizó un estudio sobre las labores de cinco funcionarios ejecutivos, encontrando que los administradores se ocupaban de realizar actividades diversas, sin patrones y de corta duración. Adicionalmente, los ejecutivos dedicaban muy poco tiempo para pensar en forma reflexiva debido a que sufrían constantes interrupciones. Por tanto, Mintzberg desarrolló un esquema de categorización para definir las funciones de los administradores en las organizaciones.

Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan roles diferentes que están relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

“Roles Interpersonales

Roles de Información

Roles Decisionales”⁵⁰

- **Roles Interpersonales**

Todo gerente debe tener la habilidad de relacionarse con las demás personas a través de la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y actitud positiva frente a cualquier obstáculo que se presente. Es importante que los gerentes promuevan confianza hacia sus subordinados para que estos desarrollen el espíritu motivador con nuevas ideas y estilos diferentes de llevar adelante a una organización para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

- **Roles de Información**

La información dentro de una organización juega un papel importante, por esta razón, debe existir una política para el manejo de la misma. No toda la información debe estar al alcance de los funcionarios, sino que ésta debe clasificarse de acuerdo al riesgo y al grado de importancia que posee la misma. Cada gerente debe establecer los lineamientos para que sus subordinados conozcan la información que les pertenece a través de memorandos, correos electrónicos, cartas entre otros.

⁵⁰ D., ARAUJO. (2004). [<http://www.monografias.com/Henry+Mintzbert+habilidades&cd=3&hl=es&ct=clnk&>]. *Henry Mintzbert*. Consulta: 22/28/2011; 21:30.

▪ Roles Decisionales

Existen tres roles que giran alrededor de la toma de decisión. Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoran el desempeño de su organización. Como manejadores de inconvenientes, toman acciones correctivas en respuestas a los problemas no previstos con anterioridad. Como asignadores de recursos, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios.

• John Kotter

John Kotter fue profesor de la Escuela de Administración de Harvard, estudió durante dos años el comportamiento de 15 gerentes generales en EEUU y concluyó lo siguiente:

- Los buenos gerentes crean y modifican "agendas de trabajo", que engloban metas y planes para su organización utilizando múltiples vías, la principal son los contactos personales.
- Desarrollan y utilizan "redes" de relaciones, que le proporcionan información y cooperación en el cumplimiento de su programa de trabajo.
- El conocimiento técnico especializado y la gama de patrón de contactos que producen eficacia no son generalizables, ni transferibles, de una organización a otra, como muchos piensan.⁵¹

⁵¹ John, KOTTER. (1982). *Las Nuevas Reglas en los Negocios*. México: Prentice Hall. p. 232.

- **James Stoner**

James Stoner realizó aportes sobre el trabajo de los gerentes. En el epígrafe "¿Qué hacen los administradores?", especificó más a fondo lo que son, señalando que los directivos:

- Trabajan con y por medio de otras personas.
- Asumen la responsabilidad de los resultados (verifican que las tareas se cumplan, controlan y evalúan).
- Equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades (en asignación de tareas y recursos).
- Deben pensar en forma analítica y conceptual (saber dividir los problemas en sus componentes, analizarlos y llegar a soluciones factibles, y ser capaces de ver la tarea en forma abstracta y relacionarla con otras).
- Son mediadores (resuelven conflictos que surgen dentro de la organización), son políticos (crean relaciones y se sirven de la persuasión y el compromiso), son diplomáticos (representantes oficiales de sus entidades), son símbolos (personifican éxitos y fracasos).
- Toman decisiones analizando las causas del problema y escogen las mejores alternativas de solución que estén relacionadas con los objetivos que espera alcanzar la organización.

- **Sims y Lorenzi**

Las habilidades de autoadministración del propio trabajo (Sims y Lorenzi, 1992; Hall, 1996), son las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el auto monitoreo o auto-observación y el autocontrol. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de auto controlar sus respuestas emocionales más espontáneas.

Se puede concluir que en esta área de investigación es necesario efectuar una tarea de integración y de diferenciación sobre habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Esto requiere identificar grupos de habilidades que posean como componente principal elementos conductuales o elementos emocionales. Además, se debe estudiar con mayor precisión la interrelación entre ambos conjuntos de habilidades.

Las habilidades interpersonales y emocionales se han transformado en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales, junto con una alta frecuencia de interacciones con otras personas. Por esta razón, muchas organizaciones promueven el desarrollo de este tipo de habilidades entre sus empleados. Empresas como Daewoo, Xerox y Coca-Cola tienen

programas de desarrollo de ejecutivos, los cuales se enfatizan en la adquisición de habilidades interpersonales y emocionales.

- **Raineri y Fuchs**

En otro estudio realizado por Raineri y Fuchs se identifican las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:

- 1) Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- 2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- 3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
- 4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- 5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- 7) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- 8) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.⁵²

⁵² G., GARRIDO. (2005). [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>]. **Raineri y Fuchs**. Consulta: 24/08/2011; 23:10.

5.4 DEL BURÓCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

Hace algunos años atrás, los funcionarios públicos eran conocidos como burócratas debido a que únicamente se guiaban por los reglamentos, políticas y normas establecidas en la organización, sin dejar de lado la estructura jerárquica con líneas de autoridad bien definidas.

El problema a esta ideología se presentaba cuando se suscitaban problemas inesperados debido a que los funcionarios dedicaban demasiado tiempo a la solución de los mismos ya que debían seguir con los reglamentos y procedimientos establecidos; es decir, cumplían con las normas pero no eran eficientes y los niveles de satisfacción de los servicios para los usuarios internos y externos era muy bajo. Adicionalmente, el poder y la autoridad de los funcionarios con altos cargos era imperante ya que los subordinados debían acatar sus disposiciones tal como lo mandaban, sin existir el sentido de participación, escucha de opiniones y toma de decisiones.

Por tanto, a medida que avanza el tiempo con la globalización, el modelo burocrático ha ido perdiendo fuerza ya que dificulta la innovación, estructuras flexibles, preparación para el cambio y solución de problemas a tiempo.

Para los servidores públicos que buscan la innovación y la creatividad, la burocracia es un problema a partir del momento en que se pone en peligro la calidad, oportunidad de servicios y bienes que la sociedad está esperando de las instituciones y organizaciones públicas, sin embargo, los servidores públicos tienen que desarrollar habilidades gerenciales a través de un modelo de cambio, transición y

calidad. Michael Crozier menciona que en una sociedad postindustrial el recurso esencial que marca la diferencia en el largo plazo es el factor humano, es decir, que el funcionario debe empoderarse como eje de cambio dentro y fuera de la organización pública en relación con el liderazgo.

Las tendencias actuales en la administración y en la dirección de recursos humanos se orientan cada vez más hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades y competencias de las personas. Por esta razón, la competitividad actual requiere directivos preparados con experiencia, compromiso, responsabilidad y sobre todo con habilidades para influir sobre su equipo de trabajo y de esta forma llevar a cabo la consecución de los objetivos.

Ser un funcionario o servidor público implica tomar decisiones, tener empeño y disciplina, los cuales constituyen los principales componentes para realizar un trabajo óptimo, teniendo en cuenta que los recursos que se han destinado deben servir para mejorar la calidad de vida de todas las personas. Los funcionarios públicos de la actualidad han dado un giro total acerca de la concepción del manejo de una organización pública ya que los altos directivos han aplicado un liderazgo democrático y participativo basándose en una estructura flexible, estrategias competitivas (utilización adecuada de los recursos con el menor costo y satisfaciendo al máximo las necesidades de usuarios internos y externos), motivación, trabajo en equipo, adecuada comunicación y capacitación al recurso humano.

Los directivos públicos están consientes que para el desarrollo profesional y humano de sus colaboradores deben invertir en programas de capacitación, para que de esta

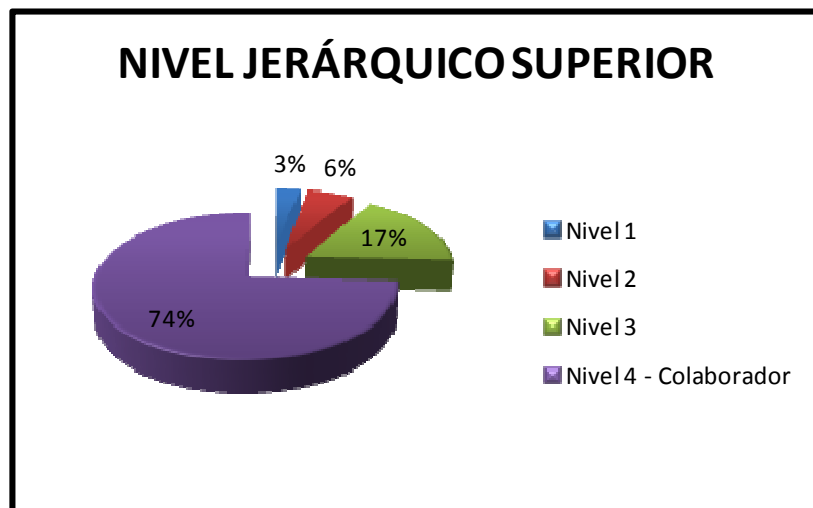
forma desarrollen habilidades y competencias gerenciales que les permitan enfrentar nuevos retos y obstáculos de manera más eficiente y que se tomen decisiones adecuadas con información clara, oportuna y fiable.

6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ORGANISMO DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

6.1 GRÁFICOS GENERALES

6.1.1 Nivel Jerárquico Superior

GRÁFICO N° 3: Nivel Jerárquico Superior



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 8: Nivel Jerárquico Superior

NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	
Nivel Jerárquico Superior	Ponderación
Nivel 1	1
Nivel 2	2
Nivel 3	6
Nivel 4 – Colaborador	26
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

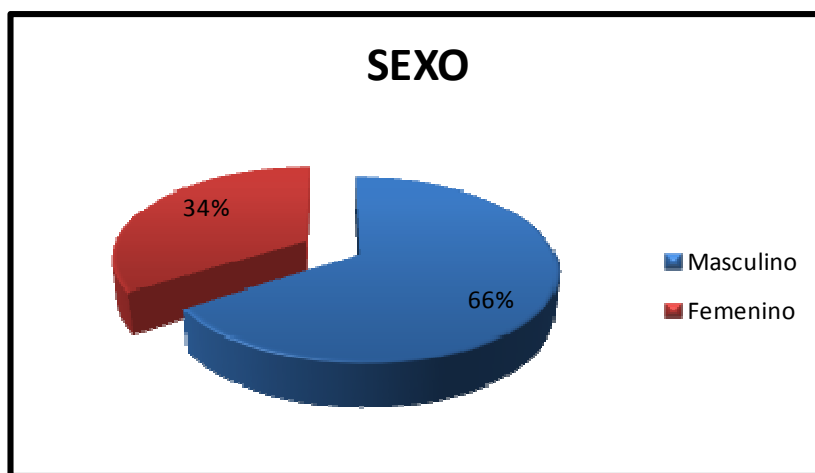
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Según el gráfico, del total de encuestados se observa que el 74% de las personas pertenecen al nivel jerárquico superior 4, por otro lado el 17% pertenece al nivel jerárquico superior 3, también se refleja que los funcionarios que están dentro del nivel jerárquico superior 2 representan el 6% y por último se presenta que el 3% de los encuestados poseen el nivel jerárquico superior 1.

Los resultados a esta pregunta permiten determinar que la mayor parte de las personas encuestadas pertenecen al nivel jerárquico superior 4, y no al nivel jerárquico superior 1, debido a que generalmente en una organización la población va disminuyendo mientras aumenta el nivel de jerarquía.

6.1.2 Sexo

GRÁFICO N° 4: Sexo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 9: Sexo

SEXO	
Sexo	Ponderación
Masculino	23
Femenino	12
TOTAL	35

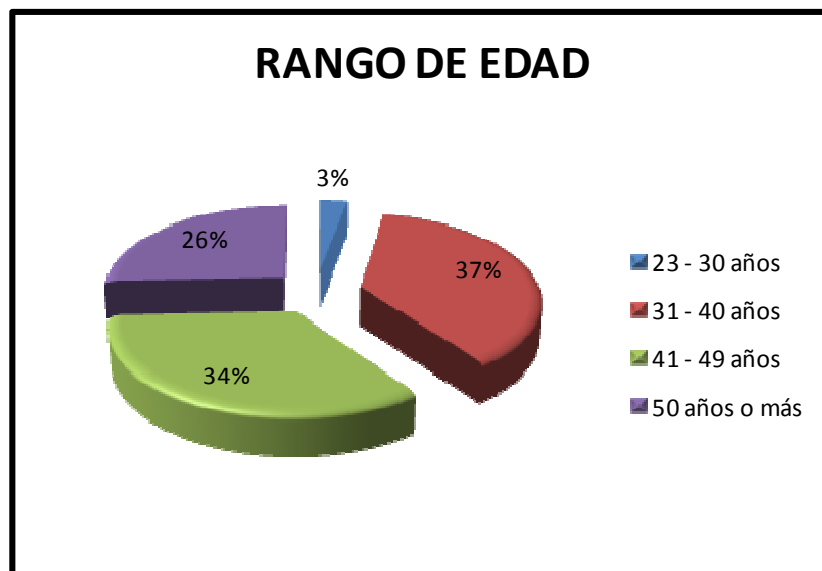
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo a los resultados, se puede observar que el 66% de los funcionarios públicos encuestados son de género masculino, mientras que el 34% son de género femenino, esto permite determinar que la mayoría de los cargos de nivel jerárquico superior son ocupados por hombres.

6.1.3 Rango de Edad

GRÁFICO N° 5: Rango de Edad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 10: Rango de Edad

RANGO DE EDAD	
Rango de Edad	Ponderación
23 - 30 años	1
31 - 40 años	13
41 - 49 años	12
50 años o más	9
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Con respecto a la edad, se puede observar que en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, los funcionarios que ocupan niveles jerárquicos superiores se encuentran entre los rangos de edad de 31 – 40 años y de 41 – 49 años con un 71%, mientras que el rango de edad de 23 – 30 años únicamente posee un 3%; por lo que se concluye que las personas que ocupan estos cargos se encuentran en la edad madura y con un nivel de educación desarrollado.

6.1.4 Años de Experiencia

GRÁFICO N° 6: Años de Experiencia



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 11: Años de Experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	
Años de Experiencia	Ponderación
0 - 3 años	19
4 - 7 años	4
Más de 8 años	12
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

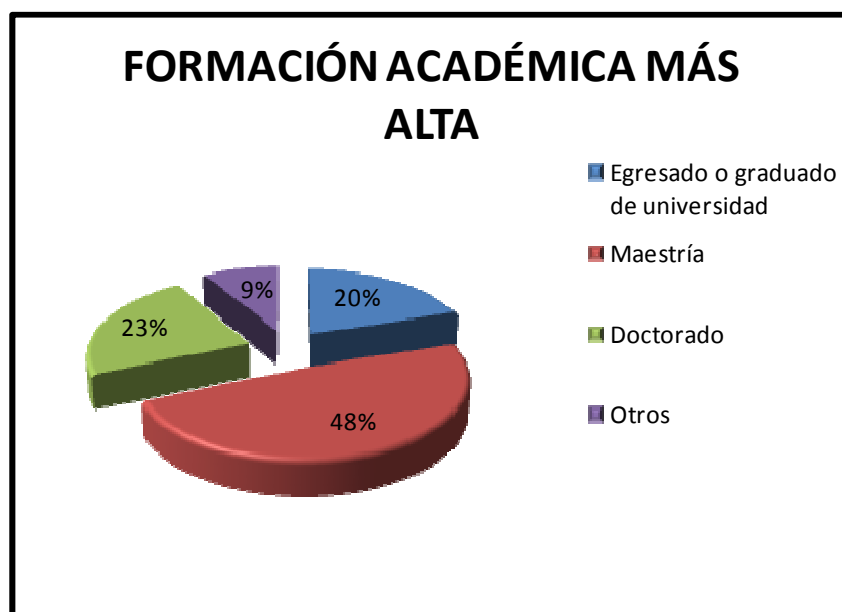
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo al gráfico, el mayor porcentaje de las personas encuestadas se encuentran en un rango de experiencia de 0 – 3 años con un 54%, seguido por las personas que tienen una experiencia mayor a ocho años que representan el 34% y por último con un 12% se presentan las personas que tienen entre 4 -7 años de experiencia en la institución.

Por tanto, se puede deducir que los años de experiencia de los funcionarios que ocupan niveles jerárquicos superiores, en las instituciones del Sector Público, específicamente en el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, son reducidos debido a que los cargos son de libre remoción; lo cual no permite que los colaboradores ocupen el mismo cargo directivo y en la misma entidad por un tiempo prolongado.

6.1.5 Formación Académica Más Alta

GRÁFICO N° 7: Formación Académica Más Alta



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 12: Formación Académica Más Alta

FORMACIÓN ACADÉMICA MÁS ALTA	
Formación Académica más Alta	Ponderación
Egresado o graduado de universidad	7
Maestría	17
Doctorado	8
Otros	3
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

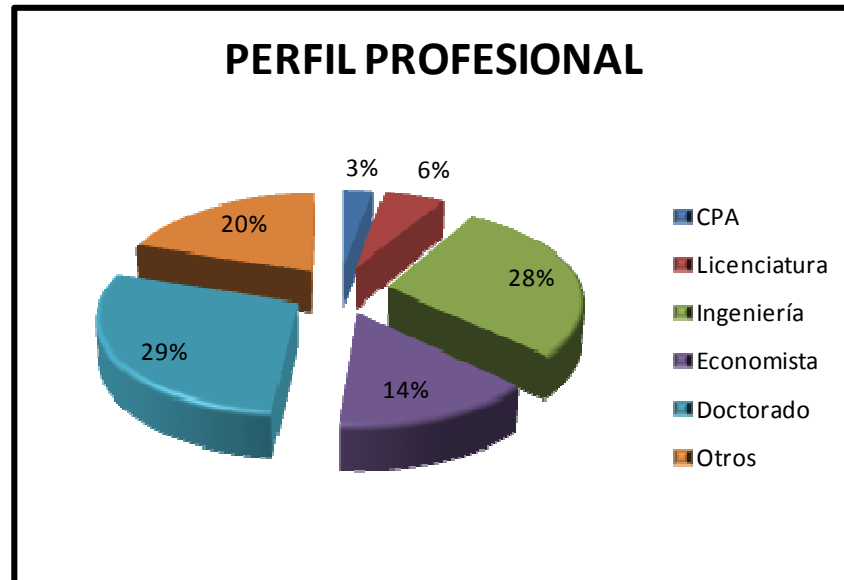
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Al analizar el gráfico, se determina que casi la mitad de los funcionarios que ocupan cargos de nivel jerárquico superior tienen una educación de cuarto nivel con un 48%, en segundo lugar se encuentran las personas que poseen un doctorado con un 23% y con una mínima diferencia se presentan los colaboradores que han culminado el tercer nivel de educación con un 20%.

Se deduce que para ocupar un cargo de nivel jerárquico superior se requiere contar con un nivel de educación de cuarto nivel; es decir, haber concluido una maestría. Sin embargo, el gráfico demuestra que no existen funcionarios con una educación mayor al cuarto nivel.

6.1.6 Perfil Profesional

GRÁFICO N° 8: Perfil Profesional



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 13: Perfil Profesional

PERFIL PROFESIONAL	
Perfil Profesional	Ponderación
CPA	1
Licenciatura	2
Ingeniería	10
Economista	5
Doctorado	10
Otros	7
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

En cuanto al Perfil Profesional, el 29% de los funcionarios encuestados poseen un doctorado, seguido por el 28% con una ingeniería, a continuación se tiene con un 20% a las personas que tienen otro tipo de perfil profesional, después se

encuentran los economistas con un 14% del estudio, finalmente se presenta a los licenciados con el 6% y a los CPA con un 3%.

6.1.7 Número de Empleados en la Institución

GRÁFICO N° 9: Número de Empleados en la Institución



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 14: Número de Empleados en la Institución

NÚMERO DE EMPLEADOS EN LA INSTITUCIÓN	
Número de Empleados	Ponderación
De 200 en adelante	35
TOTAL	35

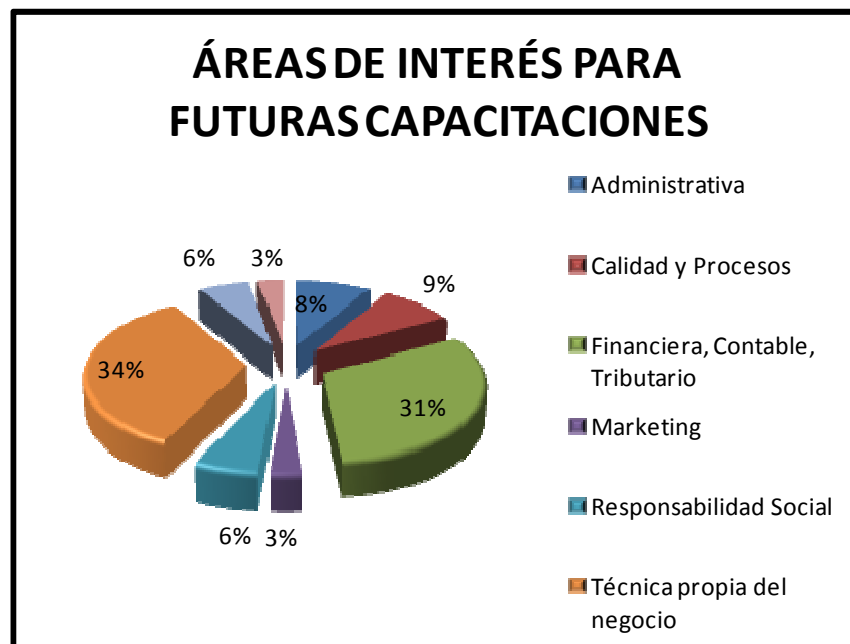
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Con este gráfico se determina que el Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros posee más de 200 colaboradores a nivel nacional.

6.1.8 Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones

GRÁFICO N° 10: Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 15: Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones

ÁREAS DE INTERÉS PARA FUTURAS CAPACITACIONES	
Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones	Ponderación
Administrativa	3
Calidad y Procesos	3
Financiera, Contable, Tributario	11
Marketing	1
Responsabilidad Social	2
Técnica propia del negocio	12
Uso de Herramientas Tecnológicas	2
No Aplica	1
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

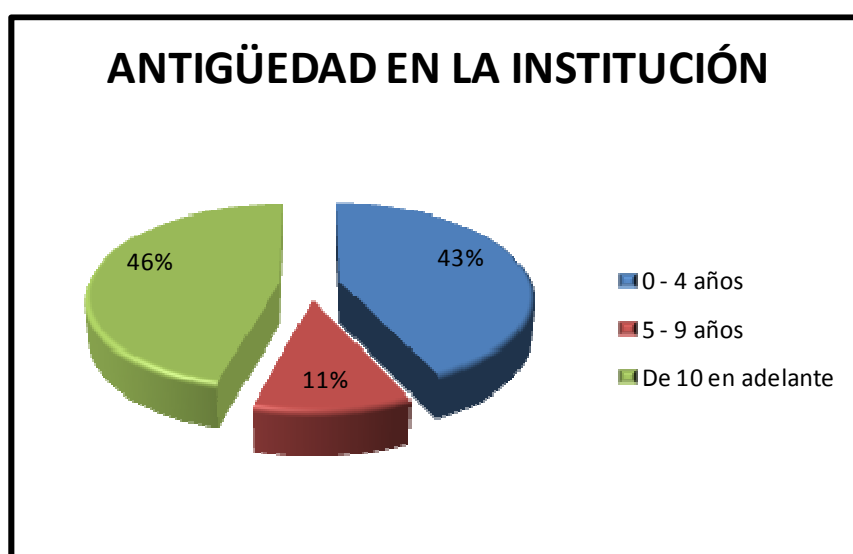
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Los resultados de esta pregunta señalan que las preferencias de los funcionarios en cuanto a las áreas de interés para futuras capacitaciones se dividen en tres grupos:

- a) El 34% representa a los funcionarios que se encuentran interesados en recibir capacitaciones en técnicas propias del negocio.
- b) El 31% de las personas encuestadas requieren ser capacitados en temas relacionados con Finanzas, Contabilidad y Tributación.
- c) Finalmente el 35% restante mencionan su interés por capacitaciones en temas administrativos, calidad y procesos, responsabilidad social, uso de herramientas tecnológicas y marketing.

6.1.9 Antigüedad en la Institución

GRÁFICO N° 11: Antigüedad en la Institución



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 16: Antigüedad en la Institución

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN	
Antigüedad en la Institución	Ponderación
0 - 4 años	15
5 - 9 años	4
De 10 en adelante	16
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo a los años de antigüedad en la institución se observa que en los niveles jerárquicos superiores priman los dos extremos de las variables. Los funcionarios que tienen una antigüedad superior a los 10 años en la institución representan el 46%, seguido por el 43% que pertenece a los colaboradores con una experiencia de 0 – 4 años, y con un porcentaje inferior del 11% se encuentran las personas con una antigüedad de 5 – 9 años.

Por tanto, se determina que dentro de esta institución, se intenta balancear dentro de los equipos de trabajo a personas con una vasta experiencia y a jóvenes profesionales que se están iniciando en este campo laboral, con el objetivo que se una la experiencia con ideas innovadoras y así alcanzar las metas y objetivos de la organización.

6.1.10 Ecuatorianos de Nacimiento

GRÁFICO N° 12: Ecuatorianos de Nacimiento



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 17: Ecuatorianos de Nacimiento

ECUATORIANOS DE NACIMIENTO	
Ecuatorianos de Nacimiento	Ponderación
Si	35
No	0
TOTAL	35

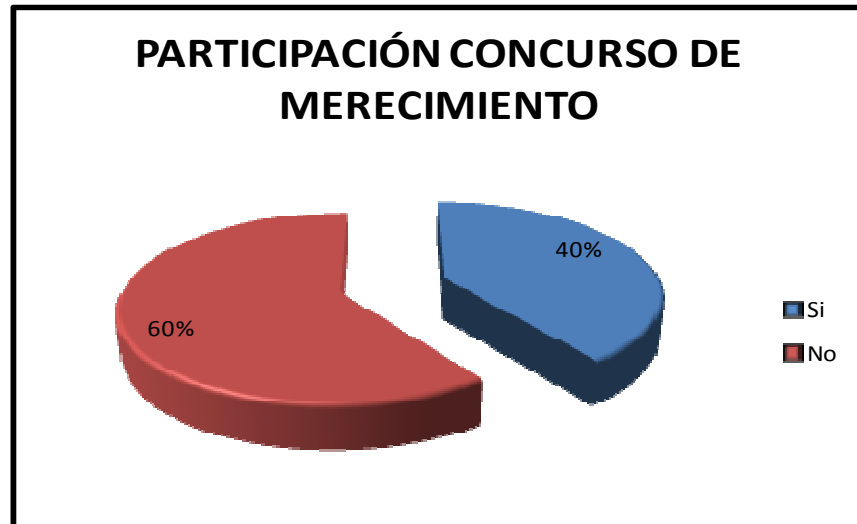
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Esta pregunta detalla que el 100% de las personas encuestadas que ocupan niveles jerárquicos superiores en la institución son ecuatorianos, lo cual confirma que se está dando prioridad a los profesionales ecuatorianos para que ocupen estas dignidades.

6.1.11 Participación en Concurso de Merecimiento

GRÁFICO N° 13: Participación Concurso de Merecimiento



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 18: Participación Concurso de Merecimiento

PARTICIPACIÓN CONCURSO DE MERECIMIENTO	
Participación Concurso de Merecimiento	Ponderación
Si	14
No	21
TOTAL	35

Fuente: Investigación realizada

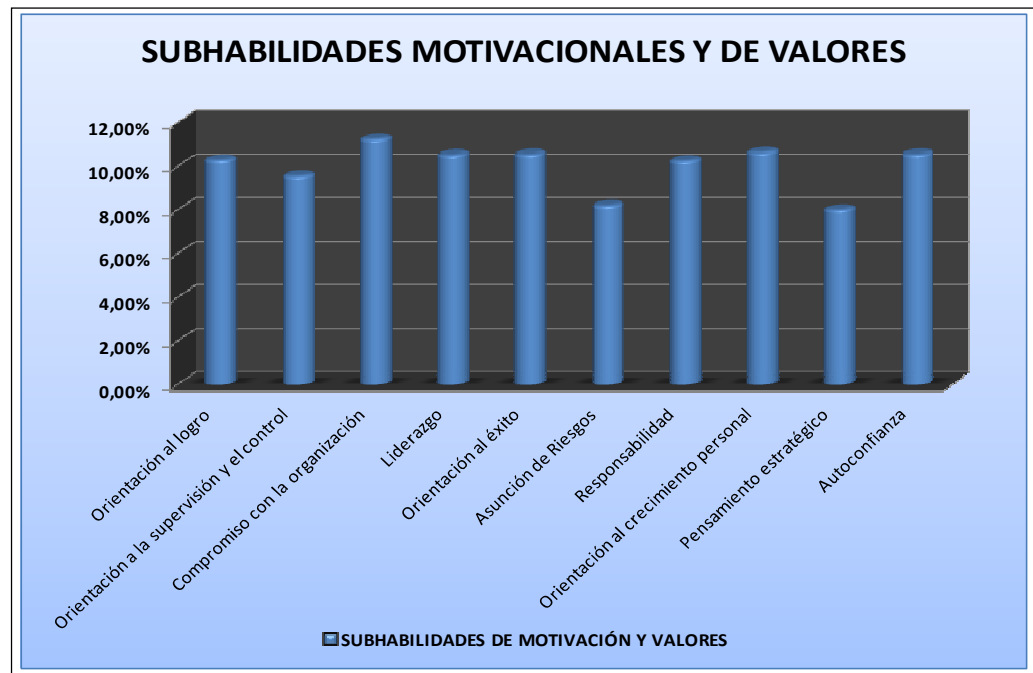
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

A través del gráfico se observa que el 60% de los funcionarios encuestados ocupan sus cargos sin haber participado en un concurso de merecimiento, mientras que el 40% restante si lo ha realizado. Es importante mencionar que con el Gobierno actual se está ejerciendo el derecho de participación para todos los funcionarios de acuerdo a sus competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos; escogiendo así a las personas más idóneas para ocupar cargos de gran importancia para el país.

6.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

6.2.1 Motivación y Valores

GRÁFICO N° 14: Subhabilidades Motivacionales y de Valores



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 19: Subhabilidades Motivacionales y de Valores

SUBHABILIDADES MOTIVACIONALES Y DE VALORES	
SUBHABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES	PONDERACIÓN
Orientación al logro	10,31%
Orientación a la supervisión y el control	9,56%
Compromiso con la organización	11,26%
Liderazgo	10,55%
Orientación al éxito	10,57%
Asunción de Riesgos	8,22%
Responsabilidad	10,27%
Orientación al crecimiento personal	10,66%
Pensamiento estratégico	8,02%
Autoconfianza	10,57%
TOTAL	100,00%

Fuente: Investigación realizada

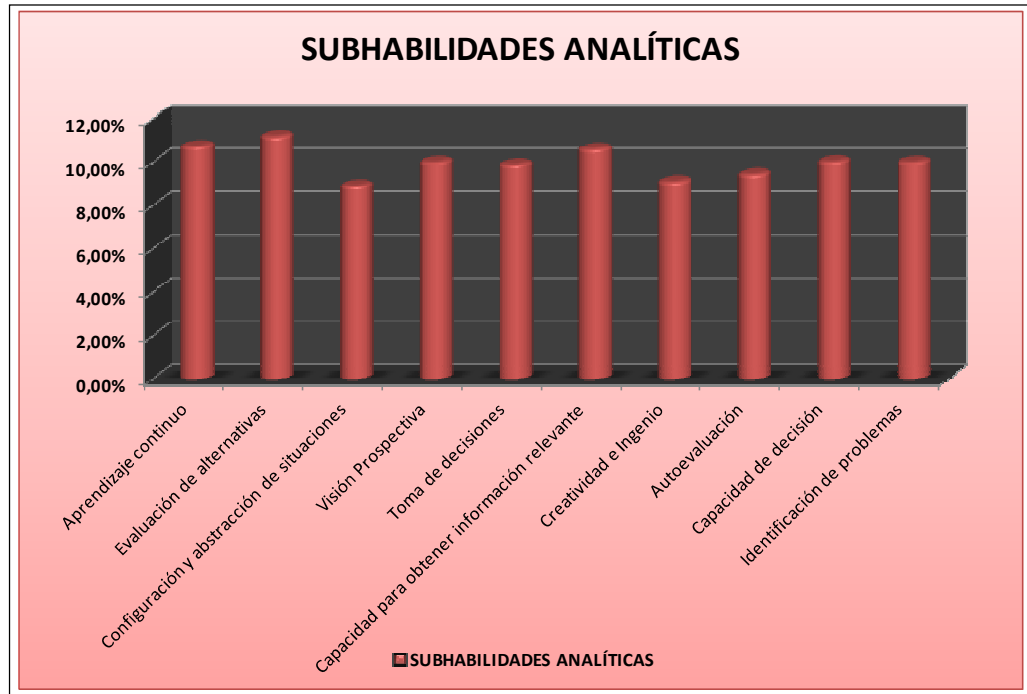
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

En base a los datos presentados las mayores subhabilidades de motivación y valores que desempeñan los funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros son compromiso con la organización que representa el 11,26% y orientación al crecimiento personal con el 10,66%, lo cual demuestra que los colaboradores se encuentran motivados y predispuestos a cumplir con la misión y visión de la institución a la cual pertenecen. Así como también, se puede percibir que tienen la posibilidad de ocupar cargos de mayor responsabilidad, gracias al desarrollo de la autonomía y capacidad para la toma de decisiones.

Sin embargo, se presenta una declinación en las subhabilidades de pensamiento estratégico con un 8,02% y asunción de riesgos en un 8,22%. Estas debilidades deben ser superadas ya que un funcionario dentro de este nivel jerárquico superior debe tener muy claro la planificación estratégica y conformar un equipo de trabajo comprometido que conozca dónde se encuentra y hacia dónde quiere llegar, a través de estrategias claves y de esta forma influenciar sobre sus colaboradores para asumir riesgos y formar personas proactivas.

6.2.2 Analíticas

GRÁFICO N° 15: Subhabilidades Analíticas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 20: Subhabilidades Analíticas

SUBHABILIDADES ANALÍTICAS	
SUBHABILIDADES ANALÍTICAS	PONDERACIÓN
Aprendizaje continuo	10,74%
Evaluación de alternativas	11,19%
Configuración y abstracción de situaciones	8,92%
Visión Prospectiva	10,02%
Toma de decisiones	9,90%
Capacidad para obtener información relevante	10,62%
Creatividad e Ingenio	9,11%
Autoevaluación	9,44%
Capacidad de decisión	10,04%
Identificación de problemas	10,02%
TOTAL	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

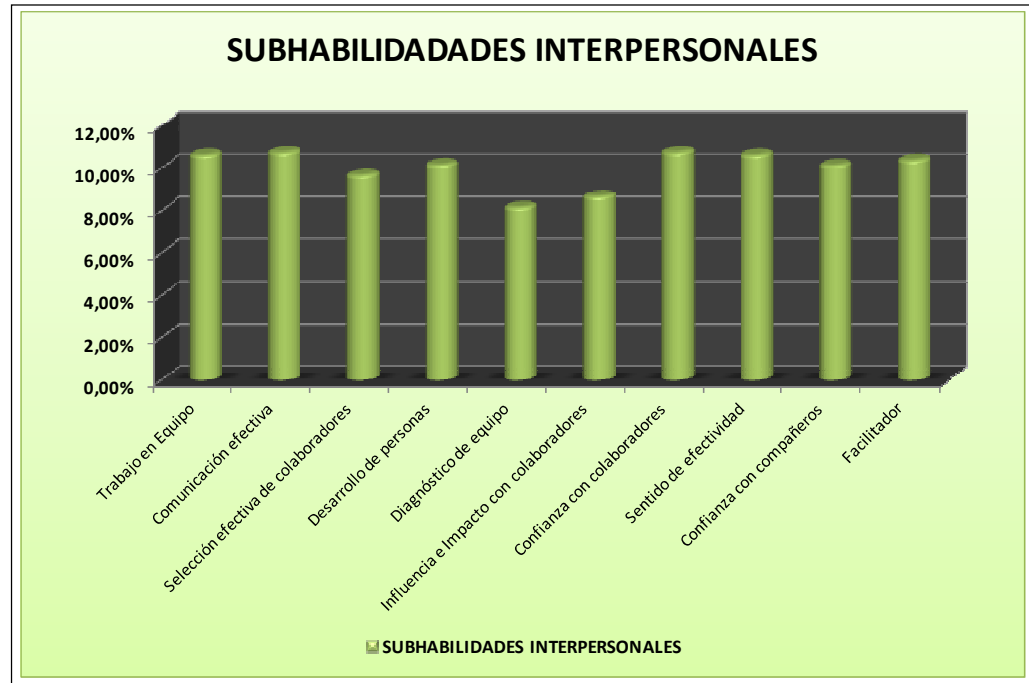
De acuerdo al gráfico presentado, las subhabilidades analíticas más representativas son la evaluación de alternativas con un 11,19% y el aprendizaje continuo con un 10,74%, lo cual manifiesta que cuando los directivos se encuentran ante situaciones problemáticas, analizan las causas de los inconvenientes para luego presentar varios factores de solución a los mismos, y de esta forma escoger los más idóneos para resolver los problemas.

Por otro lado, es indispensable que se aprovechen las oportunidades para aprender día a día mediante las experiencias de uno mismo, experiencias de otras personas, investigación y estudio.

A pesar de lo anterior, la subhabilidad que se presenta en un menor porcentaje es la configuración y abstracción de situaciones con un 8,92%. Esto indica que los funcionarios de nivel jerárquico superior se pueden encontrar limitados al momento en que se les presente situaciones distintas a las que están acostumbrados a manejar.

6.2.3 Interpersonales

GRÁFICO N° 16: Subhabilidades Interpersonales



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 21: Subhabilidades Interpersonales

SUBHABILIDADES INTERPERSONALES	
SUBHABILIDADES INTERPERSONALES	PONDERACIÓN
Trabajo en Equipo	10,63%
Comunicación efectiva	10,74%
Selección efectiva de colaboradores	9,67%
Desarrollo de personas	10,18%
Diagnóstico de equipo	8,18%
Influencia e Impacto con colaboradores	8,68%
Confianza con colaboradores	10,74%
Sentido de efectividad	10,63%
Confianza con compañeros	10,16%
Facilitador	10,39%
TOTAL	100,00%

Fuente: Investigación realizada

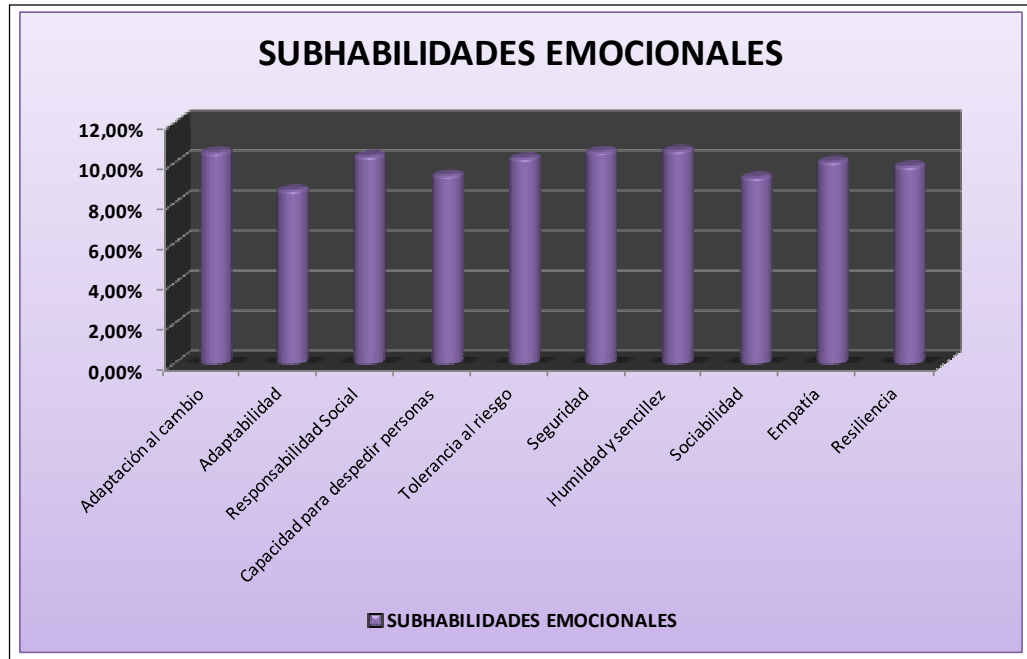
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Este gráfico muestra que las subhabilidades interpersonales más representativas son la comunicación efectiva y la confianza con los colaboradores alcanzando un 10,74%; lo cual señala que la institución posee excelentes sistemas de comunicación tanto verticales como horizontales, permitiendo que todos los colaboradores conozcan los lineamientos y aspiraciones que tiene la organización. Sin esta subhabilidad no se puede resaltar la confianza que existe entre colaboradores ya que el principal factor para relacionarse con las demás personas es la comunicación en todas sus formas.

Sin embargo, la subhabilidad con menor representatividad es el diagnóstico de equipo con un 8,18%; lo cual manifiesta que los líderes no están realizando un análisis previo para determinar las acciones que necesita tomar para mejorar el rendimiento dentro de los equipos de trabajo.

6.2.4 Emocionales

GRÁFICO N° 17: Subhabilidades Emocionales



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 22: Subhabilidades Emocionales

SUBHABILIDADES EMOCIONALES	
SUBHABILIDADES EMOCIONALES	PONDERACIÓN
Adaptación al cambio	10,58%
Adaptabilidad	8,69%
Responsabilidad Social	10,39%
Capacidad para despedir personas	9,44%
Tolerancia al riesgo	10,29%
Seguridad	10,61%
Humildad y sencillez	10,67%
Sociabilidad	9,33%
Empatía	10,11%
Resiliencia	9,89%
TOTAL	100,00%

Fuente: Investigación realizada

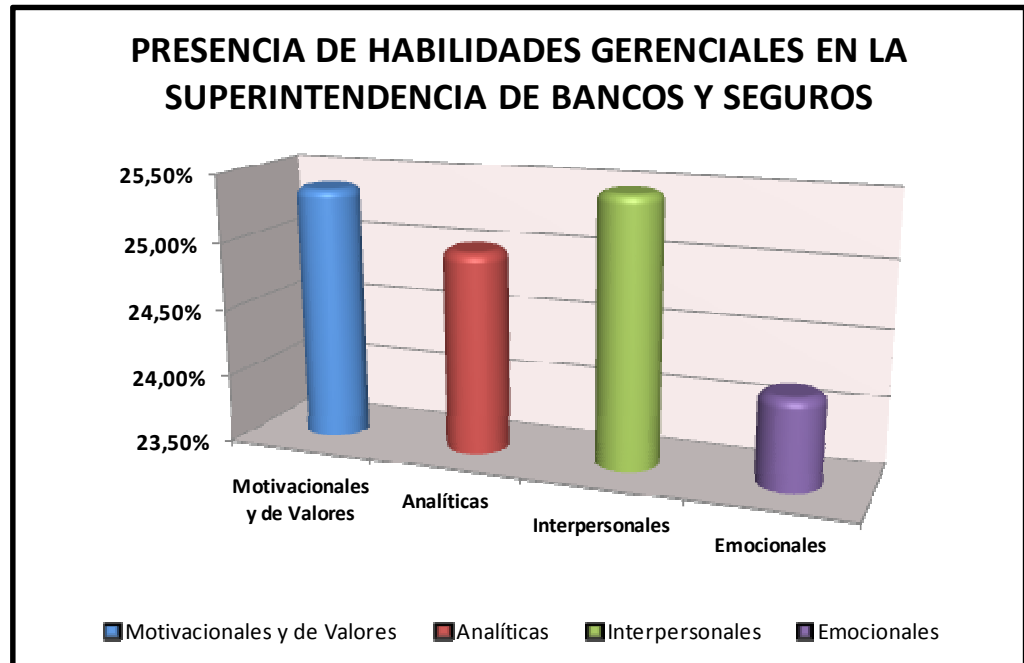
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo a los resultados, las subhabilidades emocionales más destacadas son la humildad y sencillez con un 10,67% y la seguridad con un 10,61%, lo cual demuestra que los funcionarios de nivel jerárquico superior se encuentran dentro de un clima laboral en el cual cuentan con un seguro personal, profesional y familiar, sin dejar de lado factores humanos como la humildad y sencillez que permiten tener una relación profesional más cercana orientada al equilibrio entre el trabajo y la vida personal; lo cual conlleva a crear un ambiente de trabajo lleno de respeto y cordialidad entre compañeros de trabajo y jefes de equipo.

Por otro lado, la subhabilidad con un menor porcentaje es la adaptabilidad con un 8,69% lo cual señala que los funcionarios pueden sentir temor o miedo para enfrentarse y adaptarse a nuevas situaciones.

6.2.5 Presencia de Habilidades

GRÁFICO N° 18: Presencia de Habilidades Gerenciales



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 23: Presencia de Habilidades Gerenciales

PRESENCIA DE HABILIDADES GERENCIALES		
HABILIDADES	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
Motivacionales y de Valores	7.614	25,38%
Analíticas	7.497	24,99%
Interpersonales	7.641	25,47%
Emocionales	7.248	24,16%
TOTAL	30.000	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

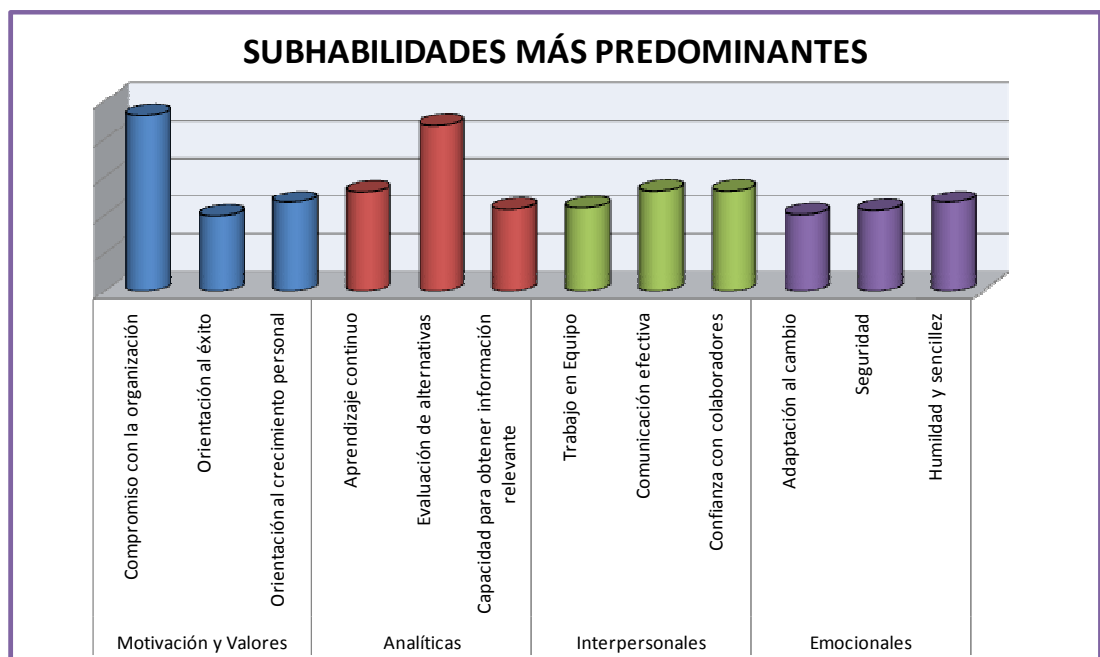
De acuerdo al gráfico, las habilidades más predominantes en la Superintendencia de Bancos y Seguros son las interpersonales con un 25,47%, seguido de las habilidades motivacionales y de valores con un 25,38%, luego

por las habilidades analíticas alcanzando un 24,99% y finalmente se encuentran las habilidades emocionales con un 24,16%.

Por tanto, se puede concluir que dentro de esta organización los funcionarios de nivel jerárquico superior tienen mejor desarrolladas las habilidades que les permiten relacionarse con las demás personas tanto en el ámbito interno y externo de la entidad. Además, se puede apreciar que dentro del 100% cada una de las habilidades cuenta con un porcentaje similar y no muy distante.

6.3 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES

GRÁFICO N° 19: Subhabilidades Más Predominantes



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 24: Subhabilidades Más Predominantes

SUBHABILIDADES MÁS PREDOMINANTES		
HABILIDADES	SUBHABILIDADES	PREDOMINANTES
Motivación y Valores	Compromiso con la organización	8,72%
	Orientación al éxito	8,20%
	Orientación al crecimiento personal	8,27%
Analíticas	Aprendizaje continuo	8,32%
	Evaluación de alternativas	8,67%
	Capacidad para obtener información relevante	8,23%
Interpersonales	Trabajo en Equipo	8,24%
	Comunicación efectiva	8,33%
	Confianza con colaboradores	8,33%
Emocionales	Adaptación al cambio	8,20%
	Seguridad	8,22%
	Humildad y sencillez	8,27%
TOTAL		100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico, se tiene que en cada una de las habilidades hay una subhabilidad que se presenta en un mayor porcentaje en comparación a las demás, así:

Habilidades de Motivación y Valores, la subhabilidad predominante es el compromiso con la organización en un 8,72%, lo cual comprueba que los funcionarios están muy motivados y se identifican con la institución a la cual pertenecen.

Habilidades Analíticas, con un mayor porcentaje se encuentra la subhabilidad de evaluación de alternativas en un 8,67%, lo que demuestra que los funcionarios de

nivel jerárquico superior buscan diferentes alternativas de solución para los problemas o requerimientos que se necesitan resolver.

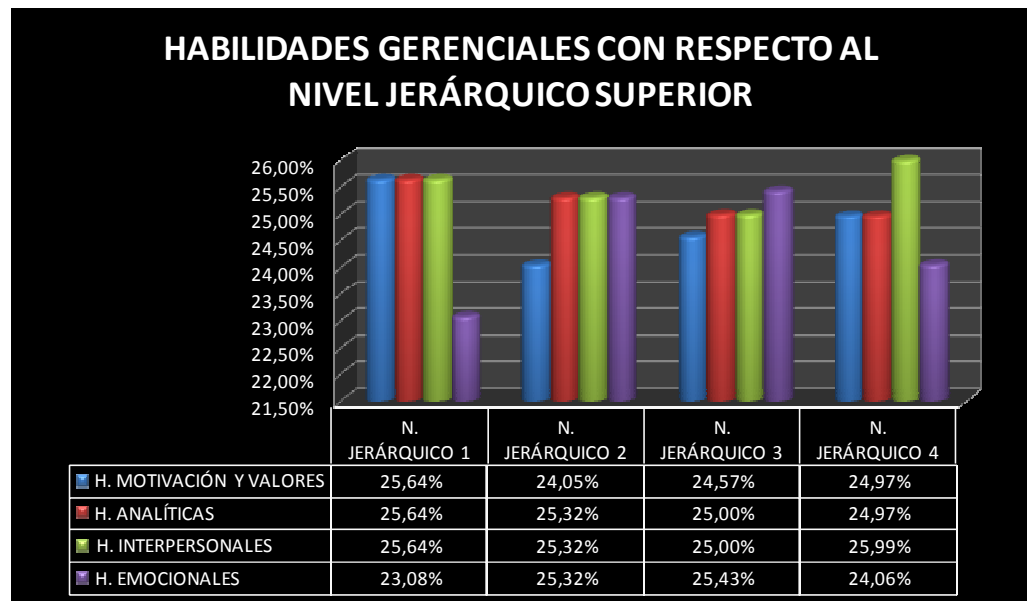
Habilidades Interpersonales, se identifican dos subhabilidades que se presentan en un mismo porcentaje con un 8,33% que son comunicación efectiva y confianza con los colaboradores, esto indica que existe un buen ambiente laboral basado en el respeto, comunicación y confianza entre los funcionarios.

Habilidades Emocionales, con un 8,27% la subhabilidad predominante es la humildad y sencillez, con lo cual se puede aseverar que los colaboradores que ocupan niveles jerárquicos superiores tienen una buena predisposición y apertura al diálogo con sus subalternos sea cual fuere la posición que ocupen los mismos dentro de la organización ya que ejercen los principios de confianza, verdad y respeto entre todos los funcionarios.

6.4 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

6.4.1 Habilidades Gerenciales con Respecto al Nivel Jerárquico Superior

GRÁFICO N° 20: habilidades Gerenciales Con Respecto al Nivel Jerárquico Superior



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Como se detalla en el gráfico de habilidades gerenciales con respecto al nivel jerárquico superior, se observa que en el primer nivel las habilidades predominantes son las de motivación y valores, analíticas e interpersonales, pero existe una menor presencia de las habilidades emocionales.

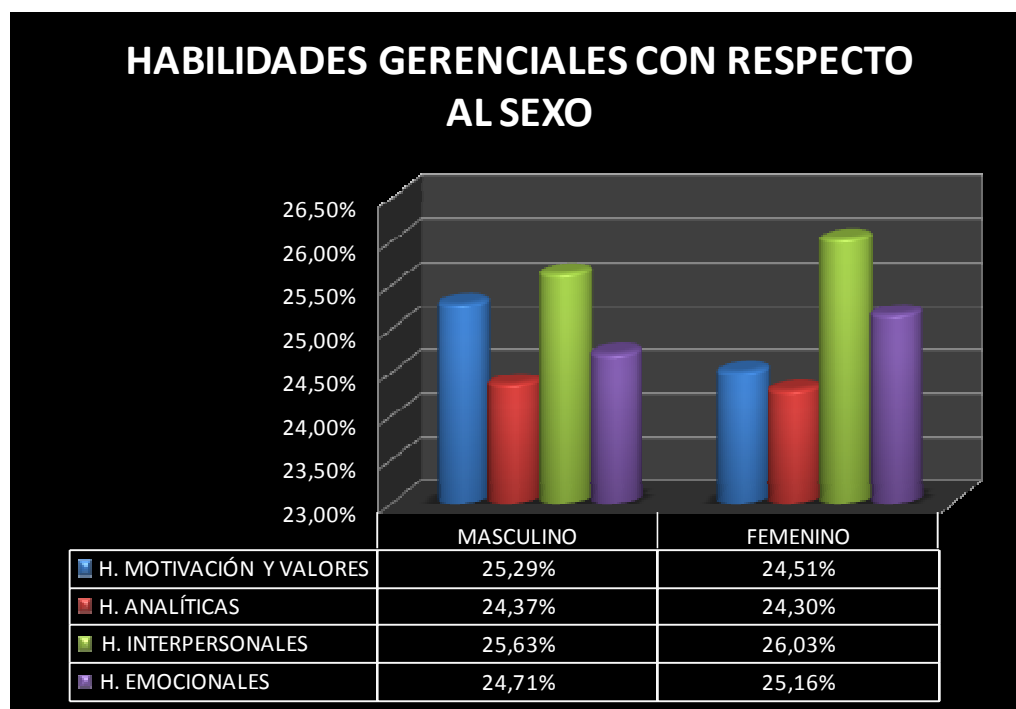
En el segundo nivel jerárquico superior las habilidades sobresalientes son las analíticas, interpersonales y emocionales, pero existe una reducción en las habilidades de motivación y valores.

En el tercer nivel jerárquico, es en el único nivel de los cuatro, en el que se evidencia que los funcionarios poseen las cuatro habilidades gerenciales relativamente equilibradas.

En el cuarto nivel jerárquico superior la habilidad más destacada es la interpersonal, seguida de las habilidades motivacionales y de valores y analíticas, y finalmente se encuentran las emocionales.

6.4.2 Habilidades Gerenciales con Respecto al Sexo

GRÁFICO N° 21: Habilidad Gerencial Con Respecto al Sexo



Fuente: Investigación realizada

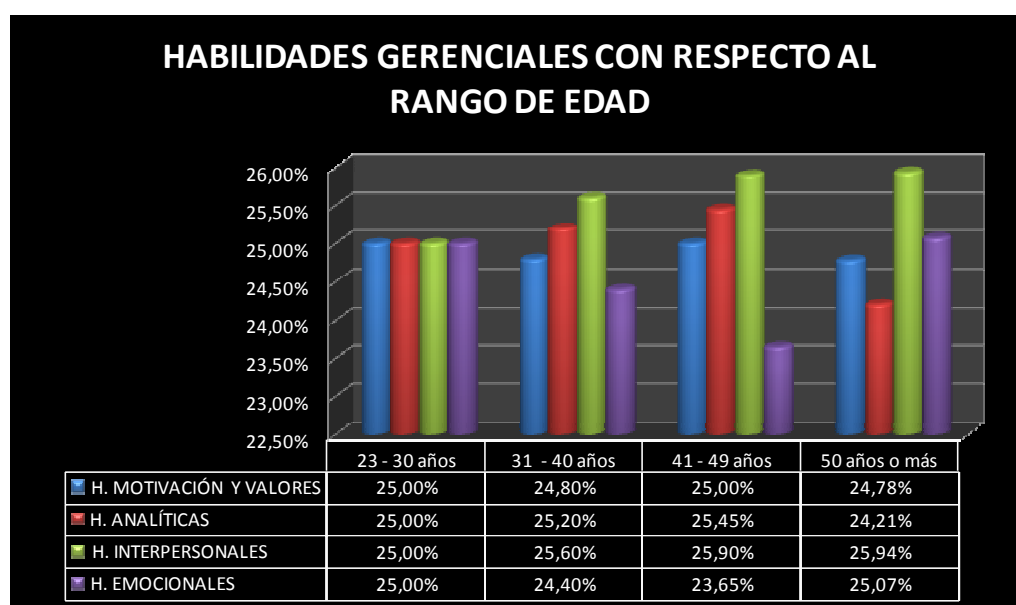
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

El gráfico presenta que la habilidad gerencial más predominante es la interpersonal tanto en hombres como en mujeres, lo cual determina que los funcionarios poseen gran destreza para relacionarse con las personas, a través

del trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Por otro lado, la habilidad con menos presencia en los dos géneros es la analítica; por lo que es necesario que los funcionarios hagan más énfasis en el desarrollo de esta habilidad gerencial.

6.4.3 Habilidades Gerenciales con Respecto al Rango de Edad

GRÁFICO N° 22: Habilidades Gerenciales Con Respecto al Rango de Edad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Como se detalla en el gráfico, se observa que en el rango de edad de 23 a 30 años, las habilidades gerenciales se encuentran completamente equilibradas; es decir, que el personal joven posee un excelente nivel de combinación y aplicación de las habilidades gerenciales.

En los demás rangos de edad, se observa que a medida que incrementa la edad en los funcionarios públicos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, las

habilidades interpersonales son las que incrementan, partiendo de un 25% hasta llegar a un 25,94%.

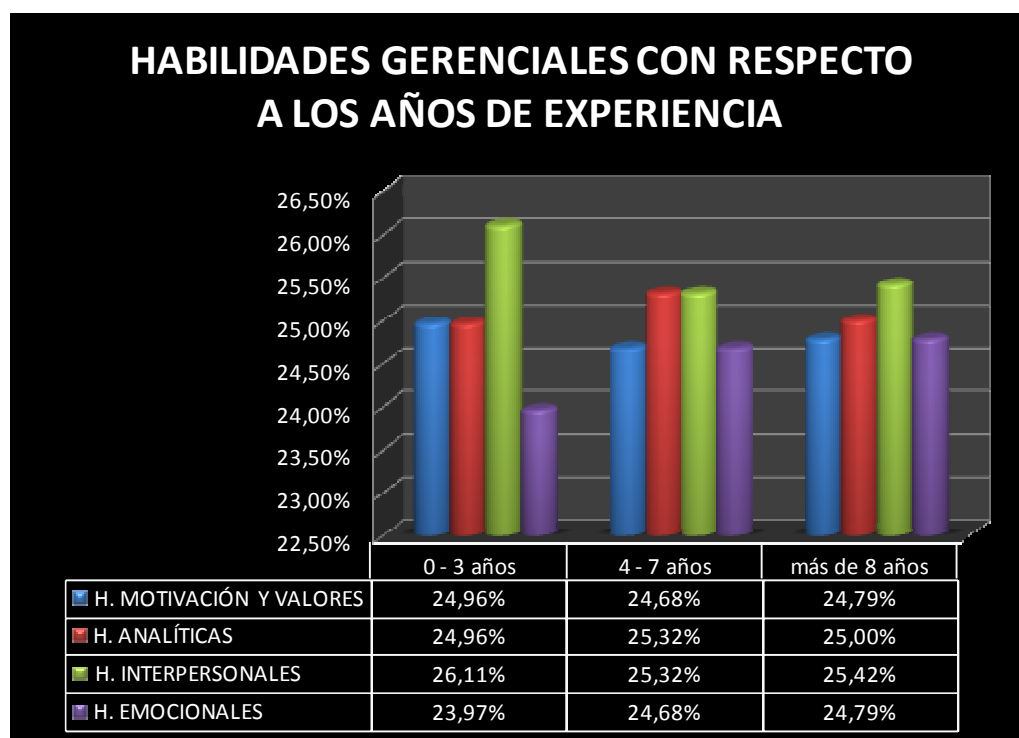
Las habilidades menos predominantes en los rangos de edad de 31 a 40 años y de 41 a 49 años, son las habilidades emocionales.

Los funcionarios con mayor rango de edad, es decir, de 50 años en adelante, tienen a las habilidades analíticas con un menor porcentaje de participación.

Por tanto, se puede concluir que los funcionarios públicos con menor rango de edad poseen las habilidades gerenciales más equilibradas, que aquellos servidores que cuentan con mayor rango de edad.

6.4.4 Habilidades Gerenciales con Respecto a los Años de Experiencia

GRÁFICO N° 23: Habilidades Gerenciales Con Respecto a los Años de Experiencia



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

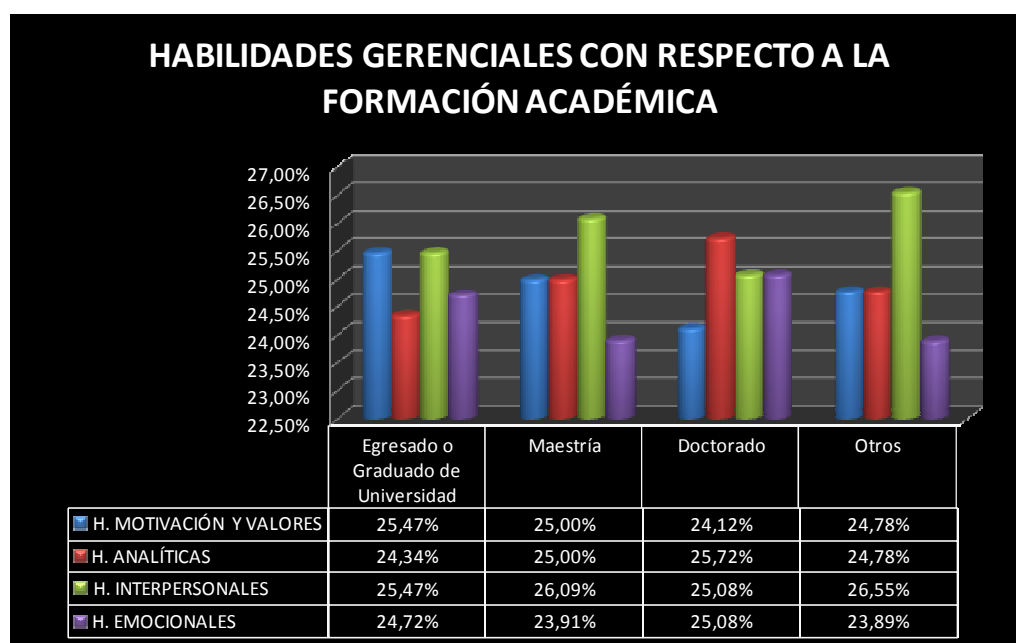
En el presente gráfico, se analizan las habilidades gerenciales de los funcionarios con respecto a los años de experiencia que tienen sirviendo a la institución, en el cual se identifica que las habilidades emocionales van incrementando a medida que aumenta la experiencia del servidor público.

Las demás habilidades sufren pequeñas variaciones entre los rangos de experiencia en la institución, pero cabe recalcar que existe una mayor presencia de las habilidades interpersonales en los funcionarios que tienen de 0 a 3 años en la institución.

Es importante mencionar que a medida que el funcionario público gana experiencia, las habilidades gerenciales que maneja son más equilibradas. Por tanto, se determina que cuando existe un crecimiento personal y profesional dentro de una institución, es evidente el desarrollo de habilidades gerenciales.

6.4.5 Habilidades Gerenciales con Respecto a la Formación Académica

GRÁFICO N° 24: Habilidades Gerenciales Con Respecto a la Formación Académica



Fuente: Investigación realizada

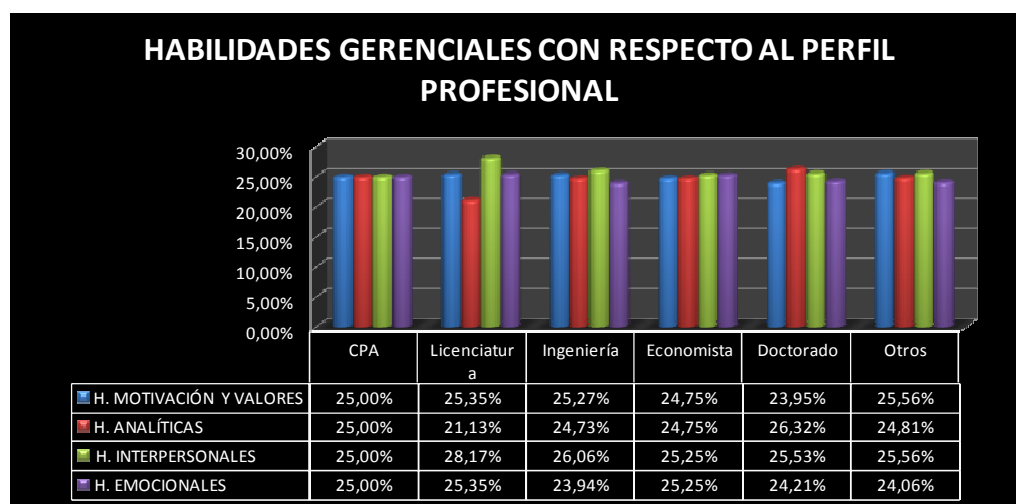
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo al gráfico, se observa que las habilidades interpersonales son las que priman, en relación a la formación académica de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior, a excepción de los servidores que poseen un doctorado ya que la habilidad que sobresale en esta formación académica es la analítica.

Las habilidades gerenciales con menor presencia son las emocionales en la formación académica de maestrías y otros.

6.4.6 Habilidades Gerenciales con Respecto al Perfil Profesional

GRÁFICO N° 25: Habilidades Gerenciales Con Respecto a la Perfil Profesional



Fuente: Investigación realizada

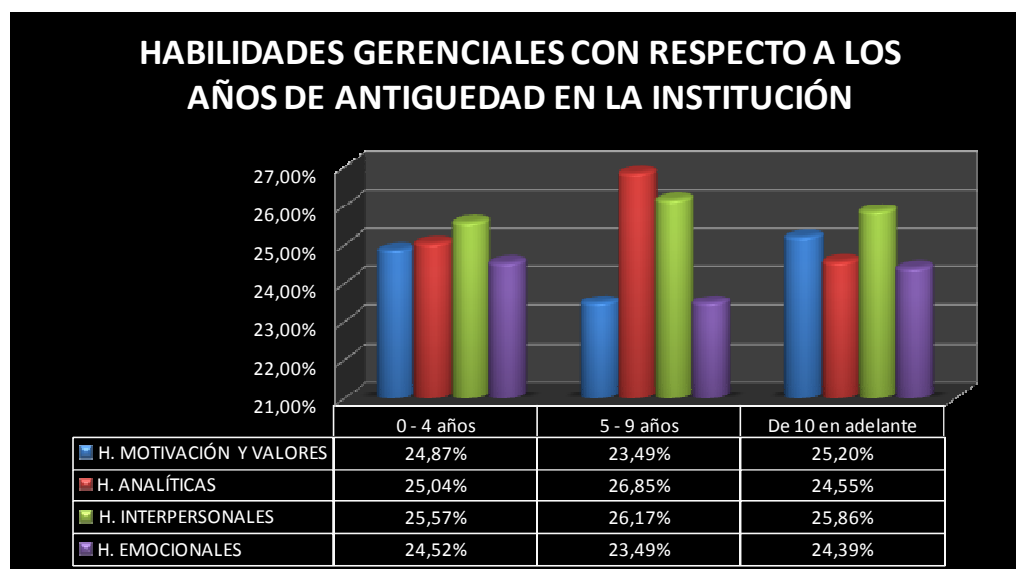
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

El presente gráfico, muestra que las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios de nivel jerárquico superior, según el perfil profesional se presentan en forma equilibrada, a excepción del perfil de licenciatura ya que es el único en el que existe una mayor presencia de habilidades interpersonales y una menor presencia de habilidades analíticas.

Por tanto, se concluye que para ocupar un cargo de nivel jerárquico superior no es indispensable tener una determinada profesión, lo verdaderamente importante es aprender a equilibrar las cuatro habilidades gerenciales para ser considerado un excelente gerente.

6.4.7 Habilidades Gerenciales con Respecto a la Antigüedad en la Institución

GRÁFICO N° 26: Habilidades Gerenciales Con Respecto a los Años de Antigüedad en la Institución



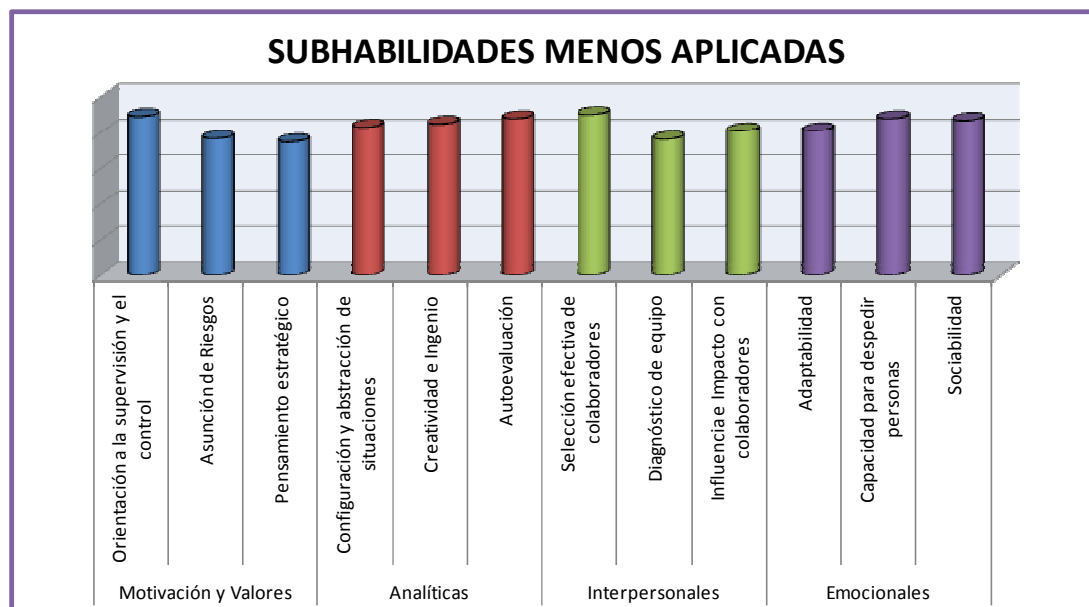
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo al gráfico, se establece que los funcionarios con los rangos de 0 a 4 años y de 10 años en adelante de antigüedad en la institución poseen las cuatro habilidades gerenciales cercanamente equilibradas. Sin embargo, los servidores que poseen una antigüedad de 5 a 9 años no poseen un adecuado equilibrio de habilidades.

Adicionalmente, en los rangos de antigüedad de 0 a 4 años y 10 en adelante, se observa que las habilidades predominantes son las interpersonales, y por el contrario en el rango de 5 a 9 años las que sobresalen son las analíticas.

6.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS

GRÁFICO N° 27: Subhabilidades Menos Aplicadas

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 25: Subhabilidades Menos Aplicadas

SUBHABILIDADES MENOS APLICADAS		
HABILIDADES	SUBHABILIDADES	MENOS APLICADAS
Motivación y Valores	Orientación a la supervisión y el control	8,91%
	Asunción de Riesgos	7,66%
	Pensamiento estratégico	7,48%
Analíticas	Configuración y abstracción de situaciones	8,32%
	Creatividad e Ingenio	8,49%
	Autoevaluación	8,80%
Interpersonales	Selección efectiva de colaboradores	9,02%
	Diagnóstico de equipo	7,63%
	Influencia e Impacto con colaboradores	8,09%
Emocionales	Adaptabilidad	8,10%
	Capacidad para despedir personas	8,80%
	Sociabilidad	8,69%
TOTAL		100,00%

Fuente: Investigación realizada

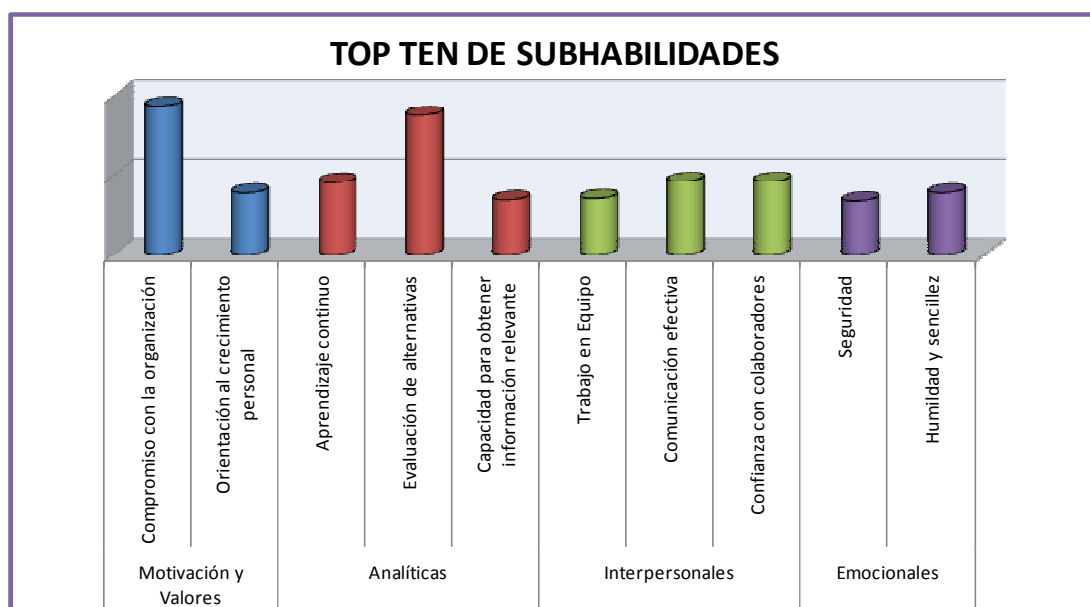
Elaborado por: Andrea De La Torre B.

De acuerdo a los resultados presentados, la subhabilidad menos aplicada entre los funcionarios de nivel jerárquico superior es la de pensamiento estratégico, que pertenece a la habilidad de Motivación y Valores con un porcentaje del 7,48%, con lo cual se determina que falta reforzar el cumplimiento de la planificación estratégica por parte de los funcionarios.

En orden a las subhabilidades que se presentan en menor porcentaje, se encuentra la de diagnóstico de equipo, la cual pertenece a las habilidades Interpersonales, demostrando que no existe una evaluación continua y eficaz del equipo de trabajo en cuanto a sus actitudes y aptitudes mostradas en el desempeño de sus funciones.

6.6 TOP TEN DE SUBHABILIDADES

GRÁFICO N° 28: Top Ten de Subhabilidades



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

CUADRO N° 26: Top Ten de Subhabilidades

TOP TEN DE SUBHABILIDADES		
HABILIDADES	SUBHABILIDADES	TOP TEN
Motivación y Valores	Compromiso con la organización	10,44%
	Orientación al crecimiento personal	9,89%
Analíticas	Aprendizaje continuo	9,96%
	Evaluación de alternativas	10,38%
	Capacidad para obtener información relevante	9,84%
Interpersonales	Trabajo en Equipo	9,85%
	Comunicación efectiva	9,96%
	Confianza con colaboradores	9,96%
Emocionales	Seguridad	9,84%
	Humildad y sencillez	9,89%
TOTAL		100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea De La Torre B.

Según el gráfico las habilidades que se presentan en mayor porcentaje en los funcionarios encuestados, son las habilidades de motivación y valores con la subhabilidad de compromiso con la organización en un 10,44% y las habilidades analíticas con la subhabilidad de evaluación de alternativas en un 10,38%. Esto determina que los funcionarios tienen un sentido de pertenencia con la organización y por ende buscan cumplir con las funciones, políticas, reglamentos que tiene la institución con altos estándares de calidad y servicio.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Desde el Gobierno del Presidente Rafael Correa, el Sector Público, ha tenido cambios fundamentales en cuanto a la administración pública debido a que se ha transformado la planificación estratégica y la estructura organizacional de cada institución, con el propósito de desarrollar ministerios, organismos de control y subsecretarías competentes para que brinden servicios de calidad al Ecuador.

Todo este cambio organizacional permite que el Sector Público cuente con los elementos necesarios para operar en un mundo globalizado como el nuestro y para ello, es indispensable que el factor humano se encuentre capacitado y comprometido con la institución a la que pertenece y cumpla con el deber de servir a la ciudadanía.

Por esta razón, este estudio, identificó el grado de dominio de una muestra de funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las habilidades gerenciales establecidas por Schein.

A través de esta investigación, se demostró que los funcionarios de nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Bancos y Seguros poseen las cuatro habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein tales como motivación y valores, analíticas,

interpersonales y emocionales. Sin embargo, la habilidad gerencial más predominante en esta institución es la interpersonal, seguida de la habilidad motivacional y de valores, posteriormente se encuentra la habilidad analítica y finalmente con un menor dominio se presenta la habilidad emocional.

Haciendo referencia a los resultados obtenidos de los funcionarios de nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se evidencia lo siguiente:

- Los funcionarios de nivel jerárquico superior se encuentran altamente comprometidos con la institución a la cual pertenecen ya que han desarrollado una vinculación afectiva con su lugar de trabajo; es decir, tienen conocimiento de los objetivos, metas y valores que posee la organización y se encuentran identificados con los mismos, permitiendo de esta forma el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de forma eficaz y eficiente.
- Los servidores públicos de la institución investigada, están orientados al crecimiento personal, lo que determina que los funcionarios tienen un alto nivel de autonomía y responsabilidad en la ejecución de sus actividades, factor que les ha permitido sobresalir para alcanzar el éxito personal y profesional.
- Sin lugar a duda, están orientados al éxito por su habilidad desarrollada para plantear estrategias y alianzas claves para desarrollar el Organismo de Control analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se puede

apreciar que están interesados en mejorar la situación organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a su vez de las entidades controladas.

- Tienen un alto nivel de autoconfianza, lo que ha permitido que cada funcionario se conozca a sí mismo con sus virtudes y defectos, y de esta forma potenciar todos los aspectos positivos hacia el bienestar de la institución y aprender de experiencias pasadas para no volver a cometer los mismos errores y tratar de mejorar en los aspectos que tienen falencia, es decir, están enfocados a trabajar con calidad.
- Identifican los problemas en situaciones difíciles y analizan las causas del problema suscitado, las alternativas de solución y las consecuencias que podrían presentarse en cuanto a tomar una u otra decisión. Posiblemente buscan soluciones rápidas y efectivas ante las dificultades mostrando creatividad e ingenio para implementar nuevas ideas.
- Evidencian la capacidad para buscar información útil, clara y precisa, lo cual les permite tomar decisiones oportunas y que se encuentren dentro de los lineamientos de la organización. Además contribuyen a que esta cultura de aprendizaje continuo sea transmitida a sus subordinados de forma clara y así fortalecer las capacidades de los colaboradores.
- Fortalecen un clima de confianza entre los colaboradores, es decir, con las personas que forman parte de su equipo de trabajo, con los superiores y sus pares. Esto les ha permitido que exista toda la apertura para que los

funcionarios participen activamente y puedan expresar sus ideas o comentarios dentro de su grupo de trabajo y de esta forma contribuyan alcanzar con las metas de la organización, eliminando los conflictos y barreras interpersonales que existan.

- Tienen un sistema de comunicación efectivo con canales verticales y horizontales de información, los cuales contribuyen a que todos los funcionarios conozcan los lineamientos y aspiraciones que la institución espera que alcancen. Los directivos que han desarrollado la habilidad de expresar sus ideas en forma clara están influyendo en forma positiva sobre sus subordinados, permitiendo que alcancen los objetivos de una manera más rápida y eficiente.
- Los funcionarios públicos de la institución investigada se destacan por trabajar en equipo ya que permiten la participación de todos los integrantes del grupo a través de la expresión de opiniones aunque existan diferentes puntos de vista. Lo importante de esta subhabilidad es que las personas que conforman los equipos de trabajo buscan soluciones o alternativas para la mejora de los procesos, políticas y lineamientos que faciliten la toma de decisiones oportunas.
- Ejercen el sentido de efectividad ya que tratan de alcanzar las metas y los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el tiempo justo, probablemente emplean estrategias como: ganar ganar, ser proactivos, sinergizar, organizar prioridades, entre otras. Esto quiere decir que los

funcionarios de nivel jerárquico superior tienen un alto rendimiento y están cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente.

- Estimulan a sus colaboradores a actuar con humildad y sencillez, esto puede significar que están interesados en promover este tipo de valores dentro de la organización, así como también, permite que exista una relación profesional más cercana, lo cual conlleva a crear un buen ambiente de trabajo, lleno de respeto y cordialidad entre compañeros y jefes.
- Los funcionarios sienten seguridad en su trabajo ya que se desenvuelven en un ambiente laboral que vela por el bienestar del colaborador en el aspecto personal, profesional y familiar.
- Las necesidades de algunos años atrás ya no son las mismas necesidades del presente, es por ello que los funcionarios actuales se encuentran encaminados a ser personas proactivas que se encuentren preparadas y sean partícipes de nuevas ideas para la implementación o mejora de procedimientos, manuales y políticas.
- Existe una menor presencia en cuanto a identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas, aunque tengan interés para mejorar la situación de la institución, no siempre van a ser resueltos los inconvenientes ya que los funcionarios pueden verse seducidos por los problemas cotidianos en lugar de intentar asumir una visión mucho más amplia e identificar lo que es verdaderamente importante para la salud de la organización.

- Prefieren seguir un camino seguro que no ponga en riesgo su bienestar y el de la organización como tal, esto determina que se basan en experiencias pasadas, pero existe temor de enfrentarse a nuevas ideas, cambios y estrategias. Sin embargo, si persiste esta actitud de estancamiento no podrán explorar nuevas situaciones que les permitirá el desarrollo empresarial.
- Se evidencia una menor aplicación en la subhabilidad de diagnóstico de equipo ya que posiblemente los líderes no están realizando un análisis previo para determinar las acciones que necesitan tomar, con el fin de mejorar el rendimiento dentro de los equipos de trabajo y así alcanzar las metas de la institución.
- Tienen dificultad para separar de la institución al personal que no está cumpliendo con los estándares de calidad y eficiencia que espera la organización, y bajo estas circunstancias, les resultará más complejo alcanzar los objetivos planteados.
- Con respecto a la combinación de variables relacionadas con el género, se determina que las habilidades más predominantes tanto en hombres como en mujeres son las interpersonales, lo cual permite determinar que administran adecuadamente al recurso humano aplicando estrategias de trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo y confianza entre los colaboradores. Adicionalmente, se destaca que en el Organismo de Control estudiado, el género masculino ocupa en un mayor porcentaje los cargos de nivel jerárquico

superior; es decir no existe una igualdad de género en la ocupación de estas dignidades.

- En la combinación de variables con respecto al rango de edad, se destacan los funcionarios públicos entre los 23 y 30 años de edad ya que poseen completamente equilibradas las cuatro habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein. Por tanto, se determina que el personal joven posee un excelente nivel de combinación y aplicación de las habilidades gerenciales.
- Para ocupar un cargo de nivel jerárquico superior no es indispensable tener una determinada profesión, lo verdaderamente importante es contar con una formación académica y aprender a equilibrar las cuatro habilidades gerenciales para ser considerado un excelente gerente.
- De acuerdo al estudio presentado, los servidores públicos para ingresar y tener ascensos en cargos públicos deben participar en concursos de merecimiento y oposición, tal como lo menciona la Constitución de la República. Sin embargo, el 60% de los funcionarios encuestados no han participado en estos concursos, pudiendo traer complicaciones en cuanto a determinar si la persona es idónea o no para ocupar la posición.

En resumen los funcionarios públicos del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Quito, poseen las habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales, y habilidades emocionales

definidas por Edgar Schein. Las habilidades de mayor dominio de los funcionarios encuestados según el grado de presencia son:

- Compromiso con la Organización – Habilidad de Motivación y Valores.
- Evaluación de Alternativas – Habilidad Analítica.
- Comunicación Efectiva - Habilidad Interpersonal.
- Confianza con los colaboradores – Habilidad Interpersonal.
- Humildad y Sencillez – Habilidad Emocional.

Las habilidades que necesitan reforzarse son:

- Pensamiento Estratégico – Habilidad de Motivación y Valores.
- Asunción de Riesgos – Habilidad de Motivación y Valores.
- Diagnóstico de Equipo – Habilidad Interpersonal.
- Influencia e Impacto con los colaboradores – Habilidad Interpersonal.
- Adaptabilidad – Habilidad Emocional.

7.2 RECOMENDACIONES

Los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros evidencian un menor desarrollo de las habilidades emocionales y de motivación y valores. Pero de acuerdo a la investigación realizada, es indispensable que un funcionario de nivel jerárquico superior cuente con las cuatro habilidades gerenciales equilibradas, las cuales le permite enfrentar las dificultades que se presenten y asumir altos niveles de

responsabilidad para la toma de decisiones oportunas. Por tanto, se invita a fortalecer las habilidades mencionadas anteriormente para mejorar su gestión personal y profesional.

Para lograr un desarrollo en estas habilidades se recomienda que los funcionarios de nivel jerárquico superior reciban capacitaciones en las universidades, centros de estudios, entre otros, para de esta forma optimizar los recursos con los que cuenta la organización y obtener el mayor provecho de los mismos. Es necesario que los funcionarios sean proactivos para que se encuentren preparados ante los nuevos cambios que pueda atravesar la institución y asumir riesgos, explorando estrategias innovadoras. Deben administrar en forma efectiva el recurso humano con el fin de conocer sus necesidades y aspiraciones dentro del equipo de trabajo y tratar que estas sean satisfechas, ya que un colaborador motivado cumple con sus responsabilidades eficaz y eficientemente, pero si el rendimiento no es el esperado, pueden tomarse otras medidas hasta llegar al punto de desvincular al colaborador.

Por tanto, al incrementar el uso y la calidad de estas habilidades gerenciales, se contribuirá al mejoramiento del trabajo de todo el grupo directivo del Organismo de Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Por otro lado, se recomienda a que el grupo de profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, continúen realizando estudios en temas relacionados con la excelencia profesional; con el propósito de desarrollar el espíritu investigador en los alumnos de la PUCE y contribuir al desarrollo económico, social y productivo del país.

Adicionalmente, se recomienda que las encuestas que se efectúen en los estudios de investigación se sigan realizando en forma online, con la finalidad que las personas que llenen las mismas tengan la oportunidad de decidir el momento en que van a contestar las preguntas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. Además, permite que los datos obtenidos de las encuestas sean veraces y no se puedan manipular ya que una vez que se concluyen las mismas, los datos son almacenados en la base de la Dirección de Informática de la PUCE.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CAMBIO ORGANIZACIONAL

“La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”⁵³

Son las variaciones que sufren las organizaciones por los diferentes cambios que se producen en el entorno en el cual se desenvuelven; por tanto, requieren que se establezca un nuevo comportamiento organizacional, basándose en la aplicación de nuevas habilidades y destrezas por parte de las personas que administran una empresa.

COMPAÑÍAS DE REASEGUROS

Son compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras establecidas en el país de conformidad con la ley; y cuyo objeto es el de otorgar coberturas a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas hayan asumido, así como el realizar operaciones de retrocesión.⁵⁴

Las compañías de reaseguros son aquellas que comparten el riesgo del siniestro con otras empresas de reaseguros y de seguros; es decir, una parte del riesgo lo asumirá la reaseguradora principal y otra parte será asumida por la aseguradora u otra empresa de

⁵³ MONOGRAFIAS.COM. [http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#CAMBIO]. *Concepto de Cambio Organizacional*. Consulta: 02/04/2011; 13:25.

⁵⁴ ELPRISMA.COM. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/seguroconcepto/]. *Concepto de Compañías de Reaseguros*. Consulta: 03/04/2011; 12:10.

reaseguros. De acuerdo al ámbito del contrato del seguro se asumirán los siniestros y los beneficios.

COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Es la actividad mediante la cual existe la obligación de prestar un servicio o el pago de una cantidad de dinero, en caso de que ocurra un acontecimiento futuro e incierto y que no dependa exclusivamente de la voluntad del beneficiario, a cambio de una contraprestación en dinero.⁵⁵

Son las empresas que se encargan de indemnizar a sus clientes en el caso que se haya producido un siniestro (daños), a cambio que éste le entregue un valor monetario, denominado deducible; siempre y cuando exista un contrato de seguro (póliza).

COMPETENCIAS

“Son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.”⁵⁶

Las competencias son los factores profesionales, personales, sociales, motivacionales y culturales que diferencian a una persona de otra dentro de una organización. Estos factores deben ser aplicados en forma positiva en el día a día y como consecuencia, reflejarán el desarrollo del colaborador en todos los ámbitos; así como también el desarrollo de la organización.

⁵⁵ WIKIPEDIA.ORG. [http://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1a_de_seguros]. *Concepto de Compañía de Seguros*. Consulta: 03/04/2011; 12:00.

⁵⁶ MADRISMAD.ORG. [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp]. *Concepto de Competencias*. Consulta 02/04/2011; 13:50.

A medida que se desarrollen las competencias de un colaborador, éste será gratificado con un incremento de sueldo o con un ascenso de puesto ya sea dentro de la organización o fuera de la misma.

EMPRESA

Es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.⁵⁷

Empresa es un ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y servicios de calidad, y una vez que estos sean vendidos, generarán una ganancia que beneficiará a la empresa como tal, colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y sociedad en general.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.”⁵⁸

Son los componentes y directrices que definen la organización que va a tener la empresa, ya sea por niveles jerárquicos, funciones, departamentos, productos, cadenas de mando, nivel de responsabilidad entre otros. En esta organización es importante que los directores de la

⁵⁷ PROMONEGOCIOS.NET. [http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html]. *Concepto de Empresa*. Consulta: 02/04/2011; 14:20.

⁵⁸ CURSOS.COM. [http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm]. *Concepto de Estructura Organizacional*. Consulta: 02/04/2011; 12:35.

empresa determinen el tipo de liderazgo y comunicación que van a existir en la misma; es decir, si la administración va a ser vertical, horizontal o una mezcla entre las dos.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una línea de autoridad o cadena mando que determina las personas que son jefes y subordinados.

GERENTE

Aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.⁵⁹

Un gerente es una persona que tiene la capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar una organización; teniendo en cuenta los recursos de la misma y los cambios del entorno. Un gerente debe conducir a la empresa por el camino correcto para alcanzar las metas y objetivos planteados, satisfaciendo las necesidades de sus colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y la sociedad en general.

GESTIÓN

“Se encarga de la organización de todos los objetivos, metas y obligación que tiene una empresa o negocio. Todos estos pasos son examinados y dirigidos por la gestión empresarial”.⁶⁰

⁵⁹ DEFINICIÓNABC.COM. [<http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>] *Concepto de Gerente*. Consulta: 02/04/2011; 11:52.

⁶⁰ TODODINERONEGOCIOS.COM. [<http://tododineronegocios.com/que-es-la-gestion-empresarial.html>]. *Concepto de Gestión*. Consulta: 02/04/2011; 15:05.

La gestión empresarial es considerada como la fórmula principal para la subsistencia de la organización ya que es el factor diferenciador de las demás empresas. Es importante, que toda empresa posea un valor agregado en sus productos y servicios que ofrece; así como también que desarrolle sus ventajas competitivas, con la finalidad de sea la mejor empresa dentro del sector en el que se desenvuelve.

HABILIDADES

“Es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica.”⁶¹

Las habilidades son destrezas que tienen las personas para realizar actividades. Unas habilidades ya nacen con el individuo y otras se adquieren a lo largo del camino a través de la experiencia, estudios, capacitaciones, entre otras. Lo importante es que cada persona descubra cuáles son las habilidades que posee y de esta forma desarrollarlas con la finalidad de crecer en el ámbito personal y profesional.

HABILIDADES GERENCIALES

“Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización”.⁶²

⁶¹ DECONCEPTOS.COM. [<http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>]. *Concepto de Habilidad*. Consulta: 02/04/2011; 11:40.

⁶² GESTIOPOLIS.COM. [<http://www.google.com.ec/search?hl=es&pwst=1&defl=es&q=define:Habilidades+gerenciales&sa=X&ei=WFuXTZS5IMTAgQfcntDWCA&ved=0CBgQkAE>]. *Concepto de Habilidades Gerenciales*. Consulta: 02/04/2011; 12:10.

Las habilidades gerenciales es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesitan tener los ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro de una organización, para poder administrar todos los recursos que tiene una empresa dentro de un entorno cambiante.

Además, son consideradas como el pilar fundamental para el éxito de una organización, ya que servirán de guía para el análisis de problemas, búsqueda de soluciones efectivas y toma de decisiones basadas en argumentos prácticos y competitivos.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

“Entidades dedicadas principalmente a la adquisición de activos o pasivos financieros en el mercado, que aceptan depósitos a la vista, a plazo o de ahorro, y asimismo, pueden cumplir con funciones de autoridad monetaria.”⁶³

Las instituciones financieras son entidades intermediadoras que se encargan de la captación de recursos de los agentes económicos (depósitos) y colocación de los mismos (créditos), obteniendo un margen de utilidad; a través de la diferencia de la tasa activa con la tasa pasiva.

⁶³ FEMICA.ORG. [<http://www.femica.org/diccionario/index.php>]. *Concepto de Instituciones Financieras*. Consulta: 03/04/2011; 11:45.

LÍDER

“Es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.”⁶⁴

Un líder es el nuevo perfil que debe tener un administrador ya que su metodología se basa en influir positivamente en su equipo de trabajo, con la finalidad de incentivar la identificación de problemas, búsqueda de soluciones factibles y toma de decisiones que permitirán el correcto desempeño de la organización.

Un líder debe tener habilidades interpersonales para poder comunicarse adecuadamente con su equipo de trabajo, debe infundir motivación para que su grupo de personas alcancen las metas y objetivos planteados, debe conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, debe ser proactivo para enfrentar los cambios sin problemas, debe saber lo que quiere y sobre todo tener valores éticos y morales.

LIDERAZGO

“Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.”⁶⁵

⁶⁴ GENV.NET. [<http://www.genv.net/es-us/node/967>]. *Concepto de Líder*. Consulta: 02/04/2011; 16:35.

⁶⁵ WIKIPEDIA.ORG. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>]. *Concepto de Liderazgo*. Consulta: 02/04/2011; 16:10.

Es la capacidad que tienen ciertas personas para motivar, incentivar, influir, trabajar en equipo, gestionar, y tomar la iniciativa dentro de un grupo de trabajo. El liderazgo es una nueva forma de efectuar la administración, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas planteados.

A través del liderazgo, permite que la organización alcance un nivel de productividad adecuado, sin dejar de lado la aplicación de un sistema de comunicación constante.

ORGANIZACIÓN

“Determina los recursos y actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización; así como también diseña la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa”.⁶⁶

Para organizar una empresa, primero es necesario conocer los objetivos y metas planteados, para poder establecer los diferentes recursos con los que cuenta y de esta forma distribuirlos de acuerdo a cada área o departamento dentro de la entidad. La estructura organizacional debe ser conocida por todos las personas que conforman la empresa, para que cada colaborador conozca las funciones y responsabilidades que debe desempeñar, sin ningún inconveniente.

⁶⁶ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml#definorgan>]. *Concepto de Organización*. Consulta: 02/04/2011; 13:10.

SECTOR PÚBLICO

Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes que hay en el País. Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan.⁶⁷

Es un conjunto de entidades económicas, financieras, sociales, políticas y culturales que velan por el bienestar de la sociedad para satisfacer todas las necesidades del pueblo; es decir, cumplen las leyes que establecen los organismos de control y hacen cumplir las reglas, normas y disposiciones a las empresas privadas.

SEGURIDAD SOCIAL

Es un complejo fenómeno que se relaciona con el surgimiento del Estado benefactor, aquel Estado que se encarga de otorgar a los sectores más humildes de la sociedad el acceso a derechos tales como empleo, vivienda, seguridad, alimentación, educación. Esto nos permite establecer a la seguridad social como un fenómeno característico de diferentes momentos del siglo XX ya que previamente los Estados no tomaban conciencia de la importancia de cumplir con estos elementos.⁶⁸

Son aquellas organizaciones sin fines de lucro que tienen el objetivo de velar por la equidad, eficacia y eficiencia para las personas beneficiarias; otorgándoles un mejor nivel de vida dentro de la sociedad.

⁶⁷ WIKIPEDIA.ORG. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_p%C3%BAblico]. *Concepto de Sector Público*. Consulta: 02/04/2011 17:00.

⁶⁸ DEFINICIONABC.COM. [<http://www.definicionabc.com/social/seguridad-social.php>]. *Concepto de Seguridad Social*. Consulta: 03/04/2011; 12:25.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

“Es el organismo que se encarga de controlar los múltiples temas relacionados con el desarrollo de las actividades bancarias del Ecuador. El Estado provee de leyes y reglamentos especiales para que esta entidad realice sus operaciones en efecto.”⁶⁹

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo de control autónomo que centra sus actividades en la supervisión y control de las operaciones que efectúan las entidades del sector financiero tanto público como privado, las instituciones privadas de seguros y reaseguros, y entidades de seguridad social del país; para velar por la transparencia, solidez y protección de los intereses del público.

VENTAJA COMPETITIVA

“Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.”⁷⁰

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando dicho factor cumple con los atributos de crear valor, que sea raro y difícil de replicar; de esta forma la empresa va a tener la capacidad de alcanzar una rentabilidad excelente beneficiando a todas las personas que conforman la organización. Además, una empresa con el desarrollo de las ventajas

⁶⁹ GOOGLE.COM.EC. [<http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Superintendencia+de+Bancos+y+Seguros&sa=X&ei=IZyYTbfCG9HPgAeEqsC2CA&ved=0CBUQkAE>]. **Concepto de Superintendencia de Bancos y Seguros.** Consulta: 03/04/2011; 11:38.

⁷⁰ KNOW.NET. [<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>]. **Concepto de Ventaja Competitiva.** Consulta: 02/04/2011; 15:45.

competitivas puede desempeñarse sin ningún inconveniente en el mercado internacional, con precios similares y una alta calidad en los productos y servicios que ofrezca.

BIBLIOGRAFÍA

1. BATEMAN, T. (2005). *Administración - Un Nuevo Panorama Competitivo*. México: McGraw-Hill. Sexta Edición.
2. BENNIS, W. (2006). *Las claves del liderazgo*. Barcelona: Deusto.
3. CHIRIBOGA, A. (2006). [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_May_2006.pdf]. *Estatuto Orgánico de la Superintendencia de Bancos y Seguros*. Consulta: 27/03/2011; 16:05.
4. CURSOS.COM. [http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm]. *Concepto de Estructura Organizacional*. Consulta: 02/04/2011; 12:35.
5. CZIKK, R. (1999). [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/361147/Como_liberarse_de_la_carrera_laboral_segun_Edgar_Schein.html]. *Armando el rompecabezas de las elecciones laborales: Modelo de Schein*. Consulta: 04/08/2011; 11:45.
6. DAFT, Richard L. y Marcic, DOROTHY. (2006). *Administración – Un Nuevo Panorama Competitivo*. México: McGraw-Hill. Sexta Edición.
7. DECONCEPTOS.COM. [<http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>]. *Concepto de Habilidad*. Consulta: 02/04/2011; 11:40.
8. DEFINICIÓNABC.COM. [<http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>]. *Concepto de Gerente*. Consulta: 02/04/2011; 11:52.
9. DEFINICIONABC.COM. [<http://www.definicionabc.com/social/seguridad-social.php>]. *Concepto de Seguridad Social*. Consulta: 03/04/2011; 12:25.
10. ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. *Título VI, Capítulo V- Sectores Estratégicos, Servicios y Empresas Públicas*. Consulta: 03/06/2011; 11:45.
11. ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf]. *Sesión Octava- Sistema Financiero*. Consulta: 26/03/2011; 17:00
12. ECUADOR. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (2008). [http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/DIRECCION_DE_COMUNICACION_SOCIAL/ARCHIVOS/INFORME_DEUDA/ARCHIVOS/CAP2.PDF]. *Informe*

Anual - ¿Cómo afecta la administración del presupuesto a la sociedad?
Consulta: 28/05/2011; 11:45.

13. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2006).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_May_2006.pdf]. **Estatuto Orgánico – Organización Interna de la Superintendencia de Bancos y Seguros.** Consulta: 18/06/2011; 20:20.
14. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2006).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_May_2006.pdf]. **Estatuto Orgánico – Políticas Institucionales.** Consulta: 23/06/2011; 10:55.
15. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_Estrategico_2009-2013.pdf]. **Plan Estratégico 2009 – 2013 Diagnóstico Institucional - Misión.** Consulta: 19/06/2011; 11:15.
16. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_Estrategico_2009-2013.pdf]. **Plan Estratégico 2009 – 2013 Diagnóstico Institucional - Visión.** Consulta: 19/06/2011; 11:55.
17. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_Estrategico_2009-2013.pdf]. **Plan Estratégico 2009 – 2013 Diagnóstico Institucional – Valores Institucionales.** Consulta: 19/06/2011; 15:45.
18. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/PlanEstrategico_2009-2013.pdf]. **Plan Estratégico 2009 – 2013 – FODA.** Consulta: 19/06/2011; 18:15.
19. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/ley%20transparencia/Plan_operativo_anual_2011.pdf]. **Plan Operativo Anual 2011 – Objetivos Estratégicos Institucionales.** Consulta: 19/06/2011; 19:00.
20. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=9&vp_tip=2].
Organigrama de Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
Consulta: 28/05/2011; 15:00.
21. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009).
[<http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Superintendencia+de+Bancos+y+Seguros&sa=X&ei=IZyYTbfCG9HPgAeEqsC2CA&ved=0CBUQkAE>]. **Concepto de Superintendencia de Bancos y Seguros.** Consulta: 03/04/2011; 11:38.
22. FEMICA.ORG. [<http://www.femica.org/diccionario/index.php>]. **Concepto de Instituciones Financieras.** Consulta: 03/04/2011; 11:45.

23. GENV.NET. [<http://www.genv.net/es-us/node/967>]. **Concepto de Líder**. Consulta: 02/04/2011; 16:35.
24. GUERRA, M. (2004). [<http://www.mitecnologico.com/Main/MaxWeber>]. **Tipos de Autoridad de Max Weber**. Consulta: 17/08/2011; 23:20.
25. HELLRIEGEL, D. (2005). **Administración. Un Enfoque basado en Competencias**. México: Thompson. Décima Edición.
26. HERNÁNDEZ, D. [<http://tododineronegocios.com/que-es-la-gestion-empresarial.html>]. **Concepto de Gestión**. Consulta: 02/04/2011; 15:05.
27. HERRERA, E. (2009). [<http://blogsdelagente.com/humanos-con-recursos/tag/edgar-schein/>]. **Habilidades Gerenciales Analíticas de Schein**. Consulta: 27/03/2011; 12:00.
28. HERRERA, E. (2009). [<http://blogsdelagente.com/humanos-con-recursos/tag/edgar-schein/>]. **Habilidades Gerenciales Emocionales de Schein**. Consulta: 27/03/2011; 13:40.
29. HERRERA, E. (2009). [<http://blogsdelagente.com/humanos-con-recursos/tag/edgar-schein/>]. **Habilidades Gerenciales Interpersonales de Schein**. Consulta: 27/03/2011; 13:05.
30. INFORMACIÓN MIGRANTE. (2008). [http://www.infomigrante.org/infoecuador/index.php?option=com_content&task=view&id=221&Itemid=46]. **Plan Retorno para Emigrantes Ecuatorianos**. Consulta 05/06/2011; 8:45.
31. JARRIN, F. (2011). **Esquema de Presentación, Proyecto de Investigación, Habilidades Gerenciales Sector Público**.
32. KOTTER, J. (1982). **Las Nuevas Reglas en los Negocios**. México: Prentice Hall. Tercera Edición.
33. LOSEP. (2010). [http://www.senres.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=236]. **Ley Orgánica del Sector Público – Título VIII, Capítulo I, Artículo 100**. Consulta: 24/06/2011; 05:15.
34. LUSSIER, R. y ACHUA, C. (2006). **Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades**. México: Thompson. Segunda Edición.
35. MADRIGAL, B. (2009). **Desarrollo de Habilidades Directivas**. México: McGraw-Hill. Séptima Edición.
36. MADRIGAL, B. (2009). **Desarrollo de Habilidades Directivas**. México: McGraw-Hill. Séptima Edición.
37. MADRISMAD.ORG. [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp]. **Concepto de Competencias**. Consulta: 02/04/2011; 13:50.

38. MATA, J. y RODRÍGUEZ, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. Octava Edición.
39. MEYER, J. y ALLEN, N. (1993). *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?* Journal of Business Research.
40. MORA, C. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/ladnuretos.htm>]. *El Administrador ante los Nuevos Retos*. Consulta: 27/03/2011; 09:30.
41. MORALES, R. (2003). *Entorno al Capital Humano*. España: Ramón Areces. Tercera Edición.
42. MORRIS, G. y MAISTO, Albert Anthony. (2001). *Introducción a la Psicología*. México: Person Education. Décima Edición.
43. NARANJO, W. [<http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml#definorgan>]. *Concepto de Organización*. Consulta: 02/04/2011; 13:10.
44. NUNEZ, P. [<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>]. *Concepto de Ventaja Competitiva*. Consulta: 02/04/2011; 15:45.
45. PUCHOL, L. (2003). *El Libro de las Habilidades Gerenciales*. España: Díaz de Santos. Sexta Edición.
46. REYES, A. [<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#CAMBIO>]. *Concepto de Cambio Organizacional*. Consulta: 02/04/2011; 13:25.
47. RIZZI, S. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/seguroconcepto/]. *Concepto de Compañías de Reaseguros*. Consulta: 03/04/2011; 12:10.
48. ROBBINS, S. y COULTER, M. (1996). *Administración Gerencial*. México: McGraw-Hill. Sexta Edición.
49. SÁNCHEZ, F. y Otros. (1998). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill. Sexta Edición.
50. SCHEIN, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Latinoamericano.
51. SCHEIN, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Latinoamericano.
52. SERRANO, T. (2005) [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>]. *El Sentido del Modelo Organizacional Burocrático de Max Weber*. Consulta: 18/08/2011; 21:45.
53. STUMPF, A.; THOMAS, P. y MULLEN. (1993). *Estrategia y liderazgo: Cómo Ejecutar su Plan*. Colombia: Legis Editores S.A.

54. STWAR, J. [<http://www.google.com.ec/search?hl=es&pwst=1&defl=es&q=define:Habilidades+gerenciales&sa=X&ei=WFuXTZS5IMTA gQfcntDWCA&ved=0CBgQkAE>]. **Concepto de Habilidades Gerenciales**. Consulta: 02/04/2011; 12:10.
55. THOMPSON, I. [<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>]. **Concepto de Empresa**. Consulta: 02/04/2011; 14:20.
56. TRUJILLO, G. (2004). [http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Metodologia.pdf]. **Importancia de una Metodología de Investigación y su Relación con el Diseño y Elaboración de un Proyecto Investigativo de Carácter Social**. Consulta 22/05/2001; 16:45.
57. VÁSQUEZ, H. (2004). [<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/1.2.1.htm>]. **Obras de Max Weber**. Consulta: 15/08/2011; 22:30.
58. WHETTEN, D. y CAMERON, K. (2005). **Desarrollo de Habilidades Directivas**. México: Pearson Education Sexta Edición.
59. WIKIPEDIA.ORG. [http://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1%C3%ADa_de_seguros]. **Concepto de Compañía de Seguros**. Consulta: 03/04/2011; 12:00.
60. WIKIPEDIA.ORG. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>]. **Concepto de Liderazgo**. Consulta: 02/04/2011; 16:10.
61. WIKIPEDIA.ORG. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_p%C3%ABlico]. **Concepto de Sector Público**. Consulta: 02/04/2011; 17:00.

ANEXOS

ESCALA NACIONAL DE REMUNERACIONES DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR, PARA EL AÑO 2012



Quito – Ecuador
• Av. República del Salvador N34
Y Suiza 023814000
• Clemente Ponce N15-59 y Piedrahíta
02 254 8900 / 02 254 2580

ACUERDO MINISTERIAL No. MRL-2012- 025

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

CONSIDERANDO:

- Que, el artículo 51 literal a) de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP señala entre las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales, ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- Que, el artículo 100 de la LOSEP establece que la remuneración mensual unificada que conste en la escala que expedirá el Ministerio de Relaciones Laborales, constituye el ingreso que percibirán la Presidenta o Presidente de la República, la Vicepresidenta o Vicepresidente de la República y las demás autoridades y funcionarias o funcionarios que ocupen puestos comprendidos en el nivel jerárquico superior que señale el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, la Disposición General Séptima de la citada Ley establece que ninguna servidora o servidor de las instituciones señaladas en el Art.3 de esta Ley, así como ninguna persona que preste sus servicios en estas instituciones bajo cualquier modalidad, podrá percibir una remuneración mensual unificada inferior a la mínima establecida en las escalas dictadas por el Ministerio de Relaciones Laborales o superior o igual al de la Presidenta o Presidente de la República;
- Que, el artículo 244 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público determina que la escala de remuneraciones mensuales unificadas del nivel jerárquico superior, será expedida mediante Acuerdo del Ministerio de Relaciones Laborales, contando previamente con el dictamen del Ministerio de Finanzas;
- Que, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio No. MINFIN-DM-2012-0090, de fecha 23 de febrero de 2012, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 100 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

ACUERDA:

Art. 1.- Emitir la escala de remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, las autoridades y las y los funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior para el año 2012, de conformidad al siguiente detalle:

GRADO	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA EN USD.
10	6.957
9	6.679
8	6.122
7	5.566
6	5.009
5	4.174
4	3.339
3	2.783
2	2.546
1	2.226

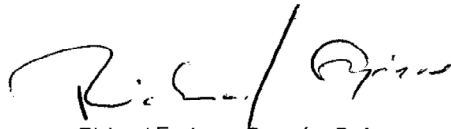




Quito – Ecuador
• Av. República del Salvador N34
Y Suiza 023814000
• Clemente Poncc N15-59 y Piedrahíta
02 254 8900 / 02 254 2580

- Art. 2.-** Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado deberán remitir los reportes de las modificaciones efectuadas en los valores de la remuneración mensual unificada al Ministerio de Relaciones Laborales, por efecto de la aplicación del artículo 1 del presente Acuerdo Ministerial, con el fin de mantener actualizado el Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones.
- Art. 3.-** De conformidad con el Oficio Nro. MINFIN-DM-2012-0090, de 23 de febrero de 2012, del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite Dictamen Presupuestario Favorable para la expedición de la escala de la remuneración mensual unificada del Nivel Jerárquico Superior, el presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir del 1 de enero del 2012, con cargo al Presupuesto Institucional y de ser el caso al Presupuesto General del Estado, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, **28 FEB 2012**


Richard Espinosa Guzmán, B. A.
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES



ESCALA NACIONAL DE REMUNERACIONES DE 20 GRADOS, PARA EL AÑO 2012



Quito – Ecuador
• Av. República del Salvador N34
Y Suiza 023814000
• Clemente Ponce N15-59 y Piedrah
02 254 8900 / 02 254 2580

RESOLUCIÓN No. MRL- 2012 -

0021

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

CONSIDERANDO:

- Que, el artículo 51 literal a) de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP señala entre las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales, ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- Que, el artículo 101 de la LOSEP establece que las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, el artículo 244 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público determina que la modificación de los grados que integran la escala de remuneraciones mensuales unificadas, así como los niveles estructurales de puestos serán aprobados mediante Acuerdo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en Registro Oficial No. 133, de 20 de febrero del 2010, se sustituye el cuadro del artículo 1 de la Resolución SENRES No. 2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580, de 29 de abril del 2009;
- Que, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 101 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

RESUELVE:

Art. 1.- Sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010, por los siguientes:





Quito – Ecuador
 • Av. República del Salvador N34
 Y Suiza 023814000
 • Clemente Ponce N15-59 y Piedrah
 02 254 8900 / 02 254 2580

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Art. 2.- De conformidad con el Oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012 del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite dictamen presupuestario favorable para la sustitución de los valores de la escala de remuneración mensual unificada antes señalada, el presente Acuerdo Ministerial regirá a partir del 1 de enero de 2012 y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso esa Cartera de Estado efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito,

27 ENE 2012

Richard Espinosa Guzmán, B. A.
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

